

EDSON TADAYOSHI HONMA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS NO SETOR HOTELEIRO EM CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rivanda Meira Teixeira

**CURITIBA – PR
2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO – ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS NO SETOR HOTELEIRO EM CURITIBA**

EDSON TADAYOSHI HONMA

**CURITIBA – PR
2007**

EDSON TADAYOSHI HONMA

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS NO SETOR HOTELEIRO EM CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rivanda Meira Teixeira

**CURITIBA – PR
2007**

DEDICATÓRIA

A realização deste sonho não foi concretizada em apenas um dia, nem somente por uma pessoa, mas deve-se principalmente a todos aqueles que contribuíram imensamente para a constituição de minha história.

Dedico este trabalho especialmente:

A Deus, fonte contínua de inspiração e apoio em minha caminhada.

À minha família, que muito me orgulha e que com seu amor incondicional sempre me incentiva a crescer e desenvolver, através do estudo, tão valorizado por eles, desde a minha infância.

Aos meus amigos e mestres, que sempre se mostraram parceiros e fiéis, nos bons e maus momentos, ensinando-me a cada dia o valor da palavra amizade.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento mais que especial à minha orientadora Prof. Dra. Rivanda Meira Teixeira, que não mediu esforços para que este projeto saísse do papel, acreditando nele desde o início. Muito obrigado pela sua determinação e por auxiliar-me a explorar um campo novo, motivando-me e auxiliando-me a superar minhas limitações.

Aos estimados professores que participaram de minha banca, prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes e Prof. Dra. Yára Lucia Mazziotti Bulgacov, que muito me auxiliaram, com suas sugestões de melhoria e ensinamentos.

Ao Prof. Dr. Sergio Bulgacov e à Doutoranda Queila Regina de Souza, pelas críticas mais que relevantes e construtivas, na fase de elaboração deste trabalho.

A toda equipe de apoio e professores do curso de Administração da UFPR, instituição que contribuiu de maneira fundamental para a minha história acadêmica.

Aos colegas do mestrado, exemplos de determinação e principalmente muito empenho, para superar todos os desafios.

Ao professor Virgilio Balestro, que me auxiliou não somente na revisão gramatical e ortográfica deste texto, mas principalmente ensinando-me o valor da nossa língua portuguesa.

À Capes, pelo apoio financeiro e suporte oferecido.

E um agradecimento especial a todos os empreendedores que participaram desta pesquisa, grandes exemplos de vida, com sua coragem para desafiar o desconhecido.

"Seja você quem for, seja qual for a posição social que você tenha na vida, a mais alta ou a mais baixa, tenha sempre como meta muita força, muita determinação e sempre faça tudo com muito amor e com muita fé em Deus, que um dia você chega lá. De alguma maneira você chega lá."

Ayrton Senna

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE SIGLAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVO GERAL.....	15
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3. JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	18
2.1. O EMPREENDEDOR	18
2.2. COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR	21
2.3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	26
2.4. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	34
2.5. ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES NO SETOR DE TURISMO	40
2.6. MODELOS DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS	45
2.6.1. Modelo de Man e Lau	45
2.6.2. Modelo de Cooley	49
2.7. CONCEITO E MODELO DE COMPETÊNCIAS ADOTADO NO ESTUDO.....	53
2.8. CONTEXTO DO SETOR	56
3. METODOLOGIA	61
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	61
3.2. DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	62
3.3. COLETA DE FONTES DE EVIDÊNCIAS	64
3.4. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS	66
3.5. PROTOCOLO DE ESTUDO	66
3.6. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	67
3.7. CATEGORIAS ANALÍTICAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	68
3.8. ANÁLISE DE DADOS.....	70
3.9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	70
4. DESCRIÇÃO DOS CASOS	72
4.1. EMPREENDEDORES DOS HOTÉIS DE PEQUENO PORTE.....	72
4.1.1 Empreendedor do Hotel Marcopolo	72
4.1.2 Empreendedor do Hotel Estrela do Sul.....	83
4.1.3 Empreendedor do Hotel Golden Star.....	94
4.2. EMPREENDEDORES DOS HOTÉIS DE MÉDIO PORTE.....	106

4.2.1 Empreendedor do Hotel Guaíra.....	107
4.2.2 Empreendedor do Hotel Lancaster.....	118
4.2.3 Empreendedor do Hotel Rayon.....	129
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS	140
5.1. ANÁLISE COMPARATIVA DA CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	140
5.2. ANÁLISE COMPARATIVA DAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES.....	141
5.2.1- Competências de oportunidade.....	141
5.2.2 - Competências de comunicação	143
5.2.3 - Competências de comprometimento	147
5.2.4 - Competências de planejamento	149
5.2.5 - Competências de mobilização.....	151
5.2.6 - Competências de qualidade de Vida	153
5.2.7 - Competências de interpretação.....	155
6. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	157
6.1. CONCLUSÕES	157
6.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	163
6.3. SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	165
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	166
8. APÊNDICE.....	173

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo teórico Man e Lau (2000).....	46
Figura 02: Modelo de Competências proposto.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Dimensão da competência	27
Quadro 02 - Competências para o profissional	29
Quadro 03 - Grupos de competências gerenciais	30
Quadro 04 – O conceito de competências para diferentes autores:.....	31
Quadro 05 – Os 20 autores mais citados como referências bibliográficas - Competências:	34
Quadro 06 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos:.....	38
Quadro 07 – Tarefas empreendedoras	47
Quadro 08 – Modelo de competências proposto – referencial teórico	55
Quadro 09 – Categorias analíticas, dimensões e elementos de análise – Competências Empreendedoras	69
Quadro 10 – Quadro sintético de competências	159
Quadro 11 – Principais diferenças entre as competências.....	162

LISTA DE SIGLAS

ECAD.....	Escritório Central de Arrecadação e Distribuição
EMBRATUR.....	Empresa Brasileira de Turismo
GEM.....	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
OMT.....	Organização Mundial do Turismo
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SETU.....	Secretaria de Estado do Turismo PR
SINDOTEL.....	Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares
UH's.....	Unidades Habitacionais
USAID.....	Agência Internacional para o Desenvolvimento

RESUMO

O melhor entendimento das competências dos empreendedores se faz necessária, para a compreensão do comportamento do empreendedor, personagem fundamental para o desenvolvimento socioeconômico. Este estudo teve como objetivo principal analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis, baseando-se em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em modelo de competências empreendedoras, elaborado a partir de Man e Lau (2000) e Cooley, adaptando-o ao setor de turismo. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, envolvendo no total seis empreendedores do setor hoteleiro de Curitiba: três donos de hotéis de pequeno porte e três donos de hotéis de médio porte. Para a coleta de dados, utilizou-se entrevistas semi-estruturadas e levantamento de registros. Estes dados foram selecionados, organizados e analisados, em função dos sete conjuntos de competências do modelo proposto: oportunidade, comunicação, comprometimento, planejamento, mobilização, qualidade de vida e interpretação. As principais conclusões deste trabalho mostram que não é possível afirmar que todos os empreendedores apresentem uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da complexidade da análise e variação dos perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos de mercado. Com relação às diferenças entre as competências em função do tamanho das empresas analisadas, não houve padrão generalizado e algumas diferenças são claras entre os empreendedores de hotéis de pequeno e médio porte.

Palavras-Chave: competências individuais, competências empreendedoras, empreendedorismo, setor hoteleiro.

ABSTRACT

A better understanding of entrepreneurial competences is necessary for the comprehension of the behavior of entrepreneurs, who are outstanding characters in the socioeconomic development. The main purpose with this study is to analyze entrepreneurial competences of hotel owners, based on the theoretical framework of Fleury and Fleury (2001), of Zarifian (2001) and on an entrepreneurial competences model, which was adapted to the tourism sector. A multiple case study research was made involving six entrepreneurs from the hotel sector in Curitiba: three owners of small hotels and three owners of medium-sized hotels, according to the classification in Duarte (2001). A semi-structured interview was used for data collection and record survey. These data were selected, collected and analyzed considering the seven competence areas of the proposed model: opportunity, communication, commitment, planning, mobilization, life quality and interpretation. The main conclusions in this work reveal that it is not possible to confirm that all entrepreneurs present some kind of uniformity to characterize their competences, because of the analysis complexity and the variation of each personal and professional profile, experiences, biography, environment, entrepreneurship characteristics, company's life cycle, markets, strategies and market position. Regarding the competence differences and considering the size of the analyzed companies, there was not a generalized standard, and there are some clear differences between entrepreneurs from small and medium-sized companies.

Keywords: individual competences, entrepreneurial competences, entrepreneurship, hospitality sector.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedor tem papel de fundamental importância na nossa economia, pois atua como agente de mudanças e desenvolvimento, como gerador de riquezas, renda e empregos. Dados do Global Entrepreneurship Monitor -GEM (2005), projeto de maior escopo no estudo do empreendedorismo mundial, revelam que a evolução da atividade empreendedora no Brasil se tem desenvolvido de forma expressiva. Em todos os anos em que o país vem participando desta pesquisa, tem se mantido entre os sete países com a maior taxa de TEA do mundo. A TEA é definida como a porcentagem da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos, ou é proprietária/gerente de negócios cujo período de existência é inferior a 42 meses. Em 2004, o Brasil ocupou a 7ª posição no GEM, com uma TEA de 13,5%.

Diante deste contexto de constantes desafios, o empreendedor destaca-se como principal ator responsável pela criação, manutenção e gestão de suas empresas. Entre os vários tópicos abordados sobre os empreendedores, cada vez mais é maior o do estudo de suas competências empreendedoras, para melhor compreensão do fenômeno do empreendedor. Como afirmam Man e Lau (2000), o enfoque dado às competências pode ser a alternativa para melhor entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades na função e organização.

A compreensão deste tema pode tornar-se estímulo para que maior número de pessoas venha a empreender, criando-se novas organizações ou mesmo gerar novas discussões acadêmicas e empresariais sobre o assunto, que podem constituir como uma alternativa para a melhor visão dos indivíduos que empreendem.

Em linhas gerais, o conceito de competências tem sido aproveitado especialmente para se avançar na compreensão do campo da gestão de pessoas nas empresas modernas, através da extensão de seu entendimento e utilização junto a outras teorias (DUTRA, 2004). Conforme Fleury e Fleury (2001) destacam, o tema competências está associado a diferentes instâncias de compreensão: competência do indivíduo, competência das organizações e competência dos países.

Desta forma, este trabalho propõe-se adaptar os conceitos de competências do campo da administração, ampliando seu enfoque para o estudo dos empreendedores, focalizando a instância individual de compreensão.

Este estudo tem como objetivo analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis, classificados em pequeno e médio porte, na cidade de Curitiba. Pretende identificar, especificamente, o conjunto de competências que estes empreendedores possuem para a gestão de seu negócio, baseado em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e em um modelo de competências empreendedoras, adaptado de Man e Lau (2000) e Cooley (1990).

Este estudo se volta para os empreendedores do setor de Turismo, com foco no setor hoteleiro. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo, OMT (2001), o turismo doméstico e internacional contribui com cerca de 3,4 trilhões de dólares para o Produto Interno Bruto mundial, constituindo-se como um dos principais motores do desenvolvimento socioeconômico. Trata-se de segmento muito promissor, com uma previsão de ascensão espantosa, no que se refere ao número de clientes. De acordo com a OMT, mais de um bilhão de turistas viajarão no ano 2010 e calculam-se 1.58 bilhões para 2020.

Esse movimento crescente do setor também vem acontecendo de maneira intensa no Brasil que, segundo dados da Empresa Brasileira de Turismo, EMBRATUR (2005), em 2004 foi responsável pela entrada de cerca de 3,9 bilhões de dólares para o país, com um índice de crescimento médio de 15,99% no fluxo internacional de turistas. Em termos comparativos, a Organização Mundial do Turismo, órgão das Nações Unidas, apontou no ano de 2004 um crescimento médio de 10% no fluxo de turistas internacionais em todo o mundo (EMBRATUR, 2005). Dentro do Turismo, o destaque dado para o setor hoteleiro se justifica, pois tem aumentado consideravelmente a taxa de ocupação e de crescimento no setor.

No Brasil, o setor hoteleiro também está em franca ascensão, devido ao aumento do investimento de capital externo e ao expressivo potencial de mercado. Segundo dados da EMBRATUR (2005), somente a rede hoteleira irá representar cerca de 227.962 empregos diretos e indiretos, de 2005 – 2008, quando grupos nacionais e internacionais irão investir cerca de R\$ 3,4 bilhões em novos empreendimentos (EMBRATUR, 2005).

O setor hoteleiro de Curitiba tem-se desenvolvido e expandido de maneira rigorosa, em função do aumento da demanda nos últimos anos. Em estudo realizado

por Lotz e Ramos (2004), verificou-se que, entre os anos de 1990 e 2003, Curitiba assistiu à abertura de 76 novos hotéis, o que representa um aumento de 90% na oferta desse serviço no período.

A partir desse contexto, o seguinte problema de pesquisa é colocado no estudo:

Como são utilizadas as competências empreendedoras pelos proprietários de hotéis de pequeno e médio porte, no setor hoteleiro da cidade de Curitiba ?

O objetivo geral e os específicos são então apresentados tendo em vista a elucidação do problema de pesquisa.

1.1.OBJETIVO GERAL

Analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno e médio porte em Curitiba

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as competências empreendedoras dos proprietários utilizadas para a gestão de empresas hoteleiras em Curitiba.
- Identificar se existem diferenças entre as competências empreendedoras utilizadas em hotéis de pequeno e médio porte.

1.3.JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

O enfoque dado ao estudo das competências tem sido exposto como alternativa decisiva para o aumento da competitividade das empresas, sendo citada em experiências de empresas com foco na inovação e também nos meios corporativos e acadêmicos, em especial no campo da estratégia e gestão de pessoas e recentemente no campo do empreendedorismo.

Segundo Fleury e Fleury (2001), nos últimos anos, o tema competências, com seu desenvolvimento e importância passou a fazer parte da pauta de diversas discussões e debates, associados a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa, competência do indivíduo; das organizações, as *core competences* e dos países, os sistemas educacionais e formação de competências.

Este estudo procurará contribuir com algumas reflexões acerca do tema competências individuais, fazendo-se revisão bibliográfica do assunto, focalizando a competência dos empreendedores do setor hoteleiro. Esta reflexão é feita buscando-se estabelecer o diálogo entre a literatura americana e européia, além da perspectiva de autores brasileiros, com seus trabalhos recentes.

Importa salientar que o conceito de competências ainda está em construção e como bem afirma Dutra (2004, p.33), “ao reunirmos profissionais de recursos humanos das empresas, onde efetuamos intervenções, e ao discutirmos o tema nos programas de pós-graduação, pesquisa e nos cursos de extensão, verificamos que existe muito para pesquisar e aprofundar sobre o assunto.” É considerado relevante este estudo, pois o entendimento do conceito de competências se mostra muito adequado para explicar a realidade vivida pelos indivíduos na gestão de suas organizações.

Baseando-se no referencial teórico de competências de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e nos modelos de Man e Lau e Cooley, será proposto um modelo para análise de competências voltadas para o setor hoteleiro. Este modelo poderá ser utilizado para futuros estudos sobre o assunto, em especial voltados para o turismo. A proposta é avançar nos estudos realizados até hoje no campo, adaptando conceitos e modelos para este setor em específico.

O estudo trará também uma contribuição teórica, em especial no campo do empreendedorismo no Turismo, pois como já destacaram anteriormente Teixeira e Morrison (2004a) em estudos focados neste setor, uma das maiores dificuldades e desafios para o desenvolvimento gerencial de empresários de pequenos negócios do setor turístico é justamente descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial e adoção de condizente filosofia de aprendizado contínuo.

Para Dutra (2004) é fundamental desenvolver estudos relacionados ao assunto competências, para que os gestores e organizações possam ter mais ferramentas para aprimorar o seu sistema de gestão de pessoas, além de estimular as pessoas a construírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Como contribuição prática, pode-se considerar que o resultado deste estudo poderá subsidiar futuros programas de capacitação ou projetos de apoio aos empreendedores, que se voltem para a aquisição e desenvolvimento de suas competências, agregando valor ao indivíduo.

Além disto, poderá servir como referência para que os próprios empreendedores possam fazer uma avaliação do papel das competências no planejamento de seu desenvolvimento pessoal. Para os empreendedores, poderá representar ótima oportunidade de auto-avaliação, com o levantamento dos seus pontos fortes e fracos, que poderão ser melhorados pela identificação das suas competências e reflexão quanto à sua real agregação de valor e contribuição ao patrimônio de seu empreendimento.

Conseqüentemente, o estudo procurará contribuir para que os empreendedores aumentem as chances de sucesso de suas empresas e, com isso, possam auxiliar o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Com o objetivo de apresentar a fundamentação teórico-empírica do presente estudo, a revisão bibliográfica a que se procedem será apresentada a seguir em oito seções, que orientarão o leitor na compreensão dos temas principais deste estudo.

Primeiramente, focaliza-se o empreendedor, apresentando-se seus principais conceitos e características, com outras informações relevantes, seguido da análise do comportamento do empreendedor. A terceira seção trata das competências gerenciais, de maneira geral; a seção seguinte enfoca as competências empreendedoras. A quinta seção apresenta a revisão dos principais modelos de competências utilizados no campo do empreendedorismo; a sexta seção detalha o modelo de competências a ser utilizado neste estudo. Finalmente vai abordar-se o tema empreendedorismo aplicado ao setor de turismo, procurando-se contextualizar o setor de hotelaria na cidade de Curitiba, Paraná.

2.1.O EMPREENDEDOR

O tema empreendedorismo tem-se destacado nos últimos anos, entre os meios acadêmicos e organizacionais, devido a sua importância no contexto socioeconômico mundial. Os empreendimentos são grandes impulsionadores e alternativa na geração de renda e emprego, além de serem considerados chaves para o crescimento das nações.

Conforme aponta o relatório do GEM (2005), a compreensão do fenômeno empreendedorismo é essencial para se traçar políticas e programas, que visam ao fortalecimento dos negócios e ao conseqüente desenvolvimento da sociedade.

Conforme destaca Morrison (1998), assim como o termo empreendedorismo, uma definição universalmente aceita por todos sobre qual seria o conceito de empreendedor ainda não foi feita.

Schumpeter (1985, p. 54), considerado o grande precursor do tema, ao associar o empreendedor ao conceito de inovação e gerador do desenvolvimento econômico, enfatiza: “a realização de coisas novas é que constitui o empresário”.

Considera o autor que a realização de combinações novas é feita pelos empresários que possuem uma visão mais objetiva das coisas. Faz breve comentário sobre o comportamento do empreendedor, dizendo que este é problema especial, uma força-motriz que impulsiona grandes fenômenos significativos.

A criação de novos mercados ou produtos provenientes da ação do empreendedor é destacada por Schumpeter (1985), que considera os empresários como direcionadores do comportamento do consumidor. Para a criação de novos produtos ou mercados os consumidores são educados e influenciados pelos empreendedores a desejarem coisas novas ou modificarem o hábito de consumo.

Drucker (1985, p. 25), assim como Schumpeter, também associa o conceito de empreendedor com o de inovação. Segundo ele, "a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade de um negócio diferente ou serviço diferente". Os empreendedores precisam buscar, com propósito claro e consciente, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Além disto, é necessário que os empreendedores conheçam e coloquem em prática os princípios da inovação bem sucedida.

O empreendedor bem sucedido, reafirma este autor, qualquer que seja a sua motivação pessoal ou profissional, tenta criar valor e fazer uma contribuição para a sociedade em geral.

Morrison (1998) observa que no coração dos empreendimentos estão os empreendedores, com sua persistente busca por oportunidades e seu esforço para se conseguir os recursos necessários. Para a autora, a essência do empreendedorismo é a promoção das mudanças, através do processo de inovação.

Por sua vez, Filion (1999a) diferencia entre empreendedores e operadores de pequenos negócios, afirmando que os empreendedores têm "sonhos realistas, ou visões, com cuja realização estão comprometidos." Os chamados operadores de negócio, por outro lado, simplesmente querem dar bom uso às suas habilidades, de forma a ganhar a vida, sem grandes pretensões de expansão do empreendimento.

Para Filion (2000), o empreendedor é pessoa que empenha toda a sua energia na inovação e no crescimento, que acontece de duas formas: criando sua própria empresa ou desenvolvendo algo completamente inédito em uma empresa pré-existente (que herdou ou comprou, por exemplo). Pode ser nova empresa, novo

produto, novo mercado, nova maneira de fazer: tais são as manifestações do empreendedor (FILION, 2000).

Segundo o modelo GEM (2005, p. 81), empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento; como, por exemplo, atividade autônoma, nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas.

Dados da pesquisa do GEM (2005) estimam que o Brasil tenha hoje um contingente de cerca de 15 milhões de empreendedores, um dos maiores entre os países participantes do estudo, perdendo em 2004 apenas para os Estados Unidos. Com relação à motivação para empreender no Brasil observa-se um aumento na taxa de empreendedorismo por necessidade, de 5,5% em 2003, para 6,2% em 2004. Enquanto isto, a taxa de empreendedorismo por oportunidade manteve-se estável: 6,9% em 2003 e 7% em 2004. O empreendedorismo por oportunidade representa os empreendedores que iniciam seu negócio pela percepção de oportunidade ou a identificação de nicho do mercado pouco explorado, enquanto o empreendedorismo por necessidade consiste naqueles empreendedores que iniciam um empreendimento por não terem alternativa razoável de ocupação e renda.

Conforme explicam Souza e Guimarães (2005, p.6), é importante considerar que o fato de alguém ser empresário não quer dizer necessariamente que seja um empreendedor, pois este demonstra perfil e comportamento inovador, buscando sempre criar novo cenário para o seu empreendimento ou trabalho, enquanto o empresário está mais preocupado com os aspectos operacionais ou com a gestão da organização.

Bernardes (2005) busca refletir se um empreendedor é sempre quem dirige uma empresa considerada de sucesso; e se, desta forma, se pode concluir que toda empresa de sucesso é dirigida por um empreendedor. A assertiva de que todo empreendedor de visão tem sucesso é questionada por Bernardes (2005): conclui em seu estudo que os proprietários-gerentes estudados apresentam muito das características consideradas importantes na definição de empreendedor (criação da empresa, inovação, propensão ao risco, envolvimento com a empresa, gestão estratégica); entretanto apresentam poucos dos traços atribuídos ao operador de pequeno negócio (restrição atribuída pela família). Ainda assim, os proprietários-gerentes estudados não demonstraram possuir nenhuma visão do futuro de sua

empresa e também não procuraram desenvolvê-la ou comunicá-la para os envolvidos diretos nos processos organizacionais.

Outro questionamento é relacionado ao fato do desenvolvimento do empreendedor, se ele nasce com estas características ou se aprende com o tempo. Morrison (1998) mostra que existe grande debate a respeito deste tema, com diferentes considerações e perspectivas. Na abordagem que acredita que a característica empreendedora é nata, assume-se que a aptidão empreendedora, a habilidade para correr riscos, e o desejo de criar um negócio são inerentes ao indivíduo, ou seja, o empreendedor nasce com estas características. Isto pode ser exibido na forma de traços de personalidade, que diferenciam os empreendedores dos demais. Alguns exemplos de traços genéticos, associados ao empreendedorismo são: autoconfiança, motivação pessoal, criatividade, independência, liderança, propensão a correr riscos.

2.2. COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR

Para Filion (1999b) o universo dos empreendedores foi primeiramente abordado pelos economistas, e posteriormente pela corrente comportamentalista. O campo do empreendedorismo tem crescido e expandiu-se além de suas fronteiras nos últimos anos, tornando-se destaque em praticamente todas as áreas das ciências humanas e gerenciais.

Segundo este autor, a abordagem dos economistas foi a pioneira. Cantillon foi um dos seus primeiros estudiosos; procurou entender e analisar a economia, juntamente com a criação de novos empreendimentos, desenvolvimento e gerenciamento de negócios. Say foi outro autor importante no enfoque econômico; considerava o desenvolvimento econômico como o resultado da criação de novos empreendimentos. Estes autores associavam o conceito de empreendedor com a idéia de correr riscos. Mas foi Schumpeter quem realmente lançou o chamado campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação.

Filion (1999b) relaciona a corrente comportamentalista com os psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano, citando Max Weber como um dos seus pioneiros.

Conforme descrevem Souza e Guimarães (2005, p. 10), a visão comportamental do empreendedorismo teve início com Max Weber (2005), em sua obra “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo”, que definiu os empreendedores como pessoas inovadoras, que possuem importante função de liderança no ambiente organizacional. Os autores identificaram um fator de fundamental importância para a explicação do comportamento empreendedor, no início do século passado, que é a crença religiosa ou o trabalho ético protestante que estabelece normas de condutas que freiam a extravagância, o consumo ostensivo e a indolência.

Weber (2005, p. 35) faz uma reflexão sobre o caráter antropológico e cultural, quanto ao desenvolvimento característico da racionalidade no Ocidente, vinculando este aspecto a uma possível questão da hereditariedade: a racionalidade é nata ou pode ser desenvolvida ?. Entretanto sugere que somente “quando a neurologia e psicologia raciais comparativas tiverem progredido além dos atuais (início do século passado), poderemos esperar a probabilidade de resposta satisfatória para a questão”.

Os chamados *behavioristas* ou comportamentalistas dominaram a área do empreendedorismo desde os anos 70 até meados dos anos 80, sendo o seu maior representante David McClelland. O foco central dos estudos desta corrente baseia-se em saber quem é o empreendedor, procurando-se identificar quais seriam as suas características e traços de personalidade. Mesmo com todo o esforço dos pesquisadores, não se conseguiu chegar a um resultado consistente, gerando muitas contradições a respeito de um perfil psicológico ideal, que levaria ao sucesso do empreendimento (FILION, 2000).

McClelland (1962) ressalta o papel do empreendedor, como elemento fundamental do desenvolvimento da civilização: com o seu espírito empreendedor consegue explorar os recursos existentes de maneira apropriada. Aponta que os grandes responsáveis pelo crescimento dos países pobres não são os seus políticos ou planos econômicos, mas os executivos que administram os negócios. No seu estudo sobre a economia mundial da época, detectou que o principal fator da supremacia da Rússia em relação aos Estados Unidos era o forte espírito empreendedor, difundido entre os executivos russos. Dizia que “investir em pessoas, não somente em planos” seria a alternativa para tirar os países pobres da miséria, em relação ao apoio financeiro dado pelos países desenvolvidos. Ou seja, o grande

fator responsável pelo crescimento econômico seria o capital humano, com ênfase nos empreendedores e seu comportamento.

Segundo o autor, empresários com alto grau de realização possuem algumas características específicas, como gostar de situações em que assumem responsabilidades para a solução de problemas, tendência para definir metas moderadas de realização e assumir riscos calculados e abertura para receber *feedbacks* e avaliações concretas.

Já em sua obra “A Sociedade Competitiva”, McClelland (1972) aprofunda seu estudo com o enfoque psicológico dos empresários, procurando identificar as determinantes e características da atividade empresarial, que resultam na chamada realização, sobretudo analisando o seu comportamento. Esta necessidade de realização seria responsável pelo desenvolvimento e decadência econômica.

O estudo desenvolvido nesta obra é relacionado significativamente com o campo do empreendedorismo; porém, concentrou-se basicamente em gerentes de grandes organizações, de vários países, sem o foco exclusivo nas atividades de criar ou até mesmo gerenciar negócios. Outra crítica a ser considerada é que McClelland tentou explicar o desenvolvimento da sociedade, explorando somente duas dimensões: a necessidade de realização e a necessidade de poder, o que acabou limitando os seus resultados (FILION, 1999b).

Greatti e Senhorini (2000) destacam algumas características inerentes ao empreendedor, apontadas por McClelland, como confiança, perseverança, habilidade, criatividade, iniciativa, versatilidade, inteligência e percepção. Entretanto existem poucas evidências empíricas que associem essas características à empreendedores de sucesso.

Baseando-se no modelo de Timmons, Morrison (1998) explica as seis atitudes e comportamentos dos empreendedores:

1. Comprometimento e determinação: empreendedores são geralmente comprometidos e determinados com seus objetivos, lidando com adversidades constantemente. Eles têm postura positiva em relação à vida, em parte movidos pelo seu alto grau de autoconfiança.
2. Liderança: o estilo de liderança do empreendedor reflete basicamente seus traços de personalidade, podendo variar de controle maior sobre pessoas e processos a maior delegação de responsabilidades. Este conceito inclui também a

habilidade e o talento do líder para selecionar e contratar sua equipe, comunicar, mediar, negociar e persuadir.

3. Obsessão por oportunidades: o empreendedor está sempre olhando para o mercado, atrás de novos nichos e oportunidades, além da busca constante de desafios. É inovador e criativo, e esta obsessão pela oportunidade é movida geralmente pela sua ambição pelo sucesso.

4. Tolerância a risco, ambigüidade e incerteza: o empreendedor está sempre inserido em ambiente de muito risco, ambigüidade e incerteza; estes fatores são sempre analisados detalhadamente, para a correta tomada de decisão, quer seja ela estratégica ou em termos financeiros, por exemplo. Esta é considerada uma característica extremamente crítica.

5. Criatividade, autonomia e adaptabilidade: Inovação e criatividade estão implícitas nas características dos empreendedores. Frequentemente acabam criando novos produtos, soluções, processos, mais do que simplesmente mudar o que existe atualmente.

6. Motivação para vencer: empreendedores são movidos pela paixão em realizar e fazer acontecer, e são movidos pela ambição da vitória. Geralmente são proativos e respondem às mudanças e desafios com motivação e entusiasmo.

Nos últimos anos, o estudo da psicologia do empreendedor tem se desenvolvido, como destaca Delmar (2000). Segundo este autor, tem ocorrido uma evolução em relação à perspectiva psicológica do empreendedor, cercada de complexidade de conceitos e problemas associados à teoria. As pesquisas nessa perspectiva da psicologia têm se concentrado na idéia de que a abordagem dos traços de personalidade não gera resultados expressivos; é considerado simplista, ao tentar relacionar somente os traços de um empreendedor ao sucesso de seus empreendimentos.

Importa ressaltar que, como destaca Filion (1999b), ainda não podemos avaliar uma pessoa e afirmar, com certeza, se ela vai ser bem sucedida ou não, como empreendedora. Ou seja, até o momento não foi possível definir um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor.

Souza (2005), em sua análise da evolução do conceito do empreendedor e temas correlatos, com foco nas pequenas empresas, conclui que o comportamento do empreendedor sofre influência do contexto e momento histórico e por seus valores e conduta, o que destaca ainda mais a importância de características como

criatividade, busca de oportunidades, propensão a riscos e forma global de inovação. Fillion (1999b) complementa que, do ponto de vista do comportamento empreendedor, o empreendedorismo é predominantemente fenômeno regional: a cultura, as necessidades e os hábitos são fatores condicionantes, que refletem a maneira de agir dos empreendedores.

Dentro desta abordagem sobre o empreendedor, pode-se destacar alguns estudos realizados nos últimos anos. Um deles é o trabalho de Gimenez e Inácio Jr (2002) que analisaram a relação existente entre índices de potencial empreendedor e de liderança criativa, com as variáveis sexo, idade e grau de instrução. Para a realização deste trabalho, aplicaram a versão em português dos instrumentos *Carland Entrepreneurship Index* - CEI e *Teams Factory Inventory* - TFI, nas empresas residentes das Incubadoras Tecnológicas do Estado do Paraná, resultando em 73 questionários respondidos, englobando 38 empresas diferentes de oito incubadoras.

Após tratamento dos dados, dando suporte às hipóteses do estudo, concluiu-se que há uma alta pontuação dos índices de empreendedorismo e de liderança criativa, existindo uma associação positiva e significativa entre estes itens; uma diferença não significativa em relação a sexo; uma associação positiva e significativa com grau de instrução, e negativa entre liderança criativa e idade. Além disto, os instrumentos adaptados à realidade brasileira obtiveram níveis suficientes de validade e confiabilidade, apesar de evidenciar a necessidade de alguns ajustes.

Mais recentemente, Lopez Jr. e Souza (2006) procuraram estudar a variável atitude empreendedora, apresentando-se o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora (IMAE), baseada em quatro dimensões: planejamento, realização, inovação e poder. Este estudo destaca que para melhor analisar o complexo fenômeno empreendedor é necessária a criação de testes ou instrumentos que sejam validados na realidade brasileira.

Este instrumento foi elaborado, através da matriz de características empreendedoras, criadas por Souza (2005) e das características do comportamento empreendedor identificadas pelo *Management Systems International* (1990). Após a validação do instrumento, com uma amostra de 290 participantes, proprietários-gerentes de pequenas empresas do varejo, no Distrito Federal, houve redução significativa dos itens que constituíram o instrumento de medida, de 54 para 36. Os quatro fatores iniciais, após esta análise, foram reagrupados em 02 níveis:

prospecção e inovação e gestão e persistência. Esses dois fatores retrataram como positiva a percepção do grupo estudado em relação à atitude empreendedora e a valorização dessas atitudes para o desenvolvimento de seus empreendimentos.

A atitude empreendedora foi novamente enfocada em trabalho de Souza e Souza (2006). Estas autoras objetivaram identificar a atitude do empreendedor, através das dimensões realização, planejamento, poder e realização e relacioná-la às variáveis culturais, como individualismo x coletivismo e verticalismo x horizontalismo. A pesquisa foi realizada em 33 empresas brasileiras de pequeno, médio e grande porte, situadas no Distrito Federal, através de uma *survey*.

Como resultado principal do estudo, foi identificada a cultura como fundamental para o desenvolvimento da atitude empreendedora, existindo a necessidade de pensar primeiramente na realidade brasileira para se criar modelos que tragam diferenciais competitivos às organizações.

2.3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Conforme destaca Fernandes (2005) na área da administração, o conceito de competências costumeiramente é abordado sob dois enfoques: as competências organizacionais, geralmente encontradas dentro do campo da estratégia, e as individuais, encontradas na literatura de gestão de pessoas.

Este estudo terá foco principal nas competências individuais ou gerenciais dos empreendedores, deixando em segundo plano as competências organizacionais. Segundo Dutra (2004), a relação entre competências individuais e organizacionais é extremamente íntima; o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de uma sobre a outra.

No quadro 01, esta divisão apresentada por Valle e Macke (2004) fica mais clara, relacionando a dimensão com sua respectiva noção:

Quadro 01 – Dimensão da competência

Dimensões da competência		Noções
Corporativas	Seletivas	Diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes. Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.
	Básicas	Permitem a sobrevivência da organização, mas não a diferencia. Uma vez que a melhoria é importante, devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização.
	Funcionais	Competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa. Presentes entre grupos e áreas específicas da organização.
Individuais	De negócios	Relacionadas à compreensão do negócio: mercados, clientes e competidores, ambiente onde a empresa atua.
	Técnico-profissionais	Específicas para certa operação, ocupação ou atividade. Importantes para a resolução de problemas, para o desenvolvimento de projetos e produtos e para disponibilizar aos demais colaboradores os conhecimentos detidos.
	Sociais	Necessárias para interagir com as pessoas, criando assim, espaço para aquisição de novas competências.

Fonte: Valle e Macke, (2004)

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184), “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento depreciativo, em termos profissionais. Chega mesmo a representar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada no ambiente empresarial ou no mercado de trabalho.

Em 1973, McClelland publicou o artigo *Testing for Competence rather than Intelligence* que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é característica subjacente a uma pessoa, casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber, para desempenhar uma tarefa (MIRABILLE, 1997).

Conforme descrevem Spencer e Spencer (1994) outro grande expoente na estruturação do conceito foi Richard Boyatzis que, na década de 80, procurou identificar um conjunto de características e traços que definiam um desempenho superior. Dentro desta corrente, predominantemente americana, pode-se entender o

conceito de competências como sendo “características subjacentes de um indivíduo casualmente relacionadas a critérios de referência efetivos e ou desempenho superior para um cargo ou situação”. A maioria dos autores americanos sinaliza a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes dentro das organizações, mesmo considerando a importância do indivíduo dentro deste contexto (SPENCER E SPENCER, 1994).

Zarifian (2001, p. 66) e demais autores europeus procuram explorar o conceito de competências vinculando à idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto, de forma independente do cargo. Este autor destacou o conceito de competências de Medef, de outubro de 1998, nas jornadas internacionais de Deauville: “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto específico.”

Segundo Zarifian (2001), a competência é a competência de um indivíduo e só se manifesta na sua utilização em situação prática, transformando os conhecimentos adquiridos em resultados. Este autor propõe nova definição do conceito de competências, como sendo o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com que se depara. O autor procurou detalhar melhor este conceito:

- ◆ Tomar iniciativa: Significa começar alguma coisa nova no mundo. Pode ser considerada como ação que modifica algo que já existe, que introduz algo novo, ou que cria algo inexistente. O autor aponta que este tomar iniciativa tem sentido profundo, significa que o homem não é robô aplicativo.
- ◆ Assumir responsabilidade: Relaciona-se com a idéia de assumir em pessoa a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que vão decorrer desta situação. Esta responsabilidade pode ser assumida por alguma coisa ou em relação a alguma coisa, podendo, por exemplo, recair em um objeto físico ou seres humanos. Pode-se relacionar também a objetivos de desempenho, como prazo, qualidade, confiabilidade, satisfação do cliente, além de assumir valores de envolvimento pessoal.
- ◆ Situações profissionais: Uma situação comporta simultaneamente um conjunto de elementos objetivos, os dados da situação; implicações que remetem diretamente às implicações da tomada de responsabilidade e a maneira subjetiva que o indivíduo tem de interpretar a situação.

Seguindo a mesma linha conceitual, o francês Le Boterf (1995) procurou posicionar o conceito de competência numa encruzilhada, com três eixos principais, que consideram a formação pessoal (biografia, socialização), a formação educacional e a experiência profissional. Para este autor, a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros.

Alguns autores brasileiros procuram equilibrar as vertentes das correntes americanas e européias. Dutra et al. (2000) conceituam competências como a capacidade de a pessoa gerar resultados, dentro dos objetivos organizacionais, que podem ser traduzidos pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento.

Fleury e Fleury (2001, p.188) sugerem que o conceito de competência pode associar-se a alguns verbos, como “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidade e ter visão estratégica”. Neste caso, o benefício deverá aparecer tanto para o indivíduo, agregando valor social, como para a organização, em relação ao valor econômico. Os autores definem o conceito, portanto, como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Dutra (2004) complementa que esta idéia de agregação de valor das pessoas é a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Inspirado no modelo de Le Boterf, Fleury e Fleury (2001) elaboraram o seguinte quadro, propondo algumas definições utilizadas em seu conceito de competências:

Quadro 02 - Competências para o profissional

Saber Agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.

Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Winterton et al. (2000), definiram as competências gerenciais que serão voltadas para agregar e desenvolver o conhecimento como base de vantagem competitiva e que são apresentadas no quadro 03.

Quadro 03 - Grupos de competências gerenciais

Competências	Descrição
Conhecimento	Gerentes necessitarão de conhecimentos técnicos e de competências gerenciais genéricas. A globalização demandará liderança estratégica e gerentes atuarão além das suas fronteiras. A rapidez das mudanças organizacionais implica que a habilidade de aprender, de inovar e de ser flexível será fundamental.
Funcional	Para exercer controle estratégico os gerentes precisam ter uma compreensão clara da competição e dinâmica das unidades pelas quais são responsáveis. O trabalho em grupo será necessário. Para gerenciar pessoas os gerentes terão que rejeitar o tipo de liderança que exige recompensa por comportamentos desejados e desenvolver um estilo que satisfará as necessidades das pessoas.
Pessoais	Gerentes implementarão as habilidades de facilitadores, em desenvolvimento de colaboração em um ambiente mais flexível baseado na confiança, habilidade de aprender pela experiência e responsabilidade.
Éticas	Novas formas de relacionamento entre empregador e empregado significarão que os gerentes devem estabelecer relações de confiança e lidar honestamente com os <i>stakeholders</i> . Eles necessitarão desenvolver políticas mais convincentes para o desenvolvimento sustentável.
Ambientais	Empresários precisarão lidar com incerteza, paradoxos e contradições para desenvolverem respostas flexíveis às mudanças ambientais. Eles deverão se basear mais em comportamentos instintivos e nas competências baseadas na aprendizagem, pois as vantagens competitivas serão decorrentes das habilidades de indivíduos e organizações aprenderem mais rapidamente do que os competidores.

Fonte: Winterton et al. (2000)

Fitzpatrick (1994) diz que as competências podem ser demonstradas em variadas situações e graus. Portanto é considerado útil desenvolver algumas escalas para mostrar os vários níveis de competências em uma ou mais dimensões.

O aumento da competitividade mundial e necessidade de gestores cada vez mais capacitados e eficazes, de acordo com Wang (2003) só vêm ressaltar a

importância da pesquisa sobre as competências gerenciais, que se tornaram cada vez mais sistemáticas. Em alguns países, como a China, o estudo da psicologia organizacional está passando a se focar no modelo de competências gerenciais dos empregados, equipes e diferentes níveis organizacionais.

Wang (2003) destaca ainda a competência de liderança como importante área de pesquisa, sobretudo com o gestor que atua no seu dia-a-dia sobre situações de incerteza e de problemas a todo o momento. A competência de gerenciamento de riscos e a competência de ajuste situacional são identificadas como sendo correlatas a desempenho gerencial.

Conforme demonstra o autor, existem quatro dimensões de competência de liderança:

1. Traços psicológicos. Habilidades cognitivas de raciocínio crítico e solução de problemas, traços pessoais de estado consciente, estabilidade emocional, compatibilidade em grupo, extroversão.
2. Predisposição à liderança. Qualidade moral na integridade de liderança, valores no trabalho, comprometimento e ousadia; motivação para atingimento de metas, poder e relacionamento.
3. Habilidades gerenciais. Tomada de decisão estratégica, coordenar relacionamentos, *empowerment* e apoio ao crescimento da equipe, monitoramento do negócio e inovação.
4. Conhecimento profissional. Conhecimento funcional e financeiro e experiência. Desempenho gerencial: comportamental, funcional e organizacional.

O quadro 04, adaptado por Barbosa (2002), traz um resumo com os diferentes enfoques sobre competências, dado por vários autores, com suas diferentes interpretações. Percebe-se que o conceito de competências é abordado de maneiras distintas, em alguns momentos destacando-se o papel individual e em outros, o organizacional:

Quadro 04 – O conceito de competências para diferentes autores:

Autor (es)	Conceito
ALAMADA (2000)	Definição de programas de capacitação flexíveis e modulares, e não somente com carreira em especialidades ou disciplinas.

ARRUDA (2000)	Evolução do conceito de qualificação para o conceito de competências. Remuneração não pelo cargo ocupado, mas pela capacidade e desempenho.
BALADI (1999)	Práticas globais de gerenciamento, incluindo a gestão por competências, através de descentralização geográfica, com incorporação de cultura.
BARATO (1998)	“saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinado desempenho, assim como assimilar e produzir informações pertinentes”.
BITTENCOURT (2001)	Competência compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos (conhecimentos, capacidades, experiência e maturidade).
GALLART & JACINTO (1995)	Indissociação entre competência e ação, com exigência de um determinado conhecimento que oriente esta ação.
KLUBR & ABELL (1998)	Identificação do tipo de competência e o nível requerido para cada uma delas.
LE BORTEF (2000)	O indivíduo realiza com competência suas atividades combinando recursos incorporados (conhecimentos, saber fazer, qualidade pessoais, experiência) e a rede de recursos adjacente (redes profissionais, documentais e bancos de dados). O indivíduo seria o construtor de suas competências.
LEIBA O’SULLIVAN (1999)	Competências dinâmicas e estáveis. Descreve as competências denominadas <i>cross cultural</i> .
MEC/BRASIL (1998)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
PRAHALAD & HAMEL (1995)	Competências essenciais concentradas nas unidades estratégicas de negócios.
PUJOL (1999)	Conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos.
SANDBERG (1996)	Competência como vantagem competitiva.
ZARIFIAN (1999)	Análise de competência por diversos ângulos: instituições de formação profissional, Ministério do trabalho, empresas e sindicatos.

Fonte: adaptado de Barbosa (2002).

Sandberg (2000) procurou dar uma nova abordagem ao conceito de competências, através de um enfoque fenomenológico e interpretativista. Este autor sugeriu que o desenvolvimento de competências deve ser entendido com base nas práticas organizacionais, cujo foco da análise é o enriquecimento de experiências e vivências práticas, consideradas fundamentais, quando comparadas com o conjunto de atributos ou traços pessoais.

Bitencourt (2001) integrou as abordagens sobre competências de Le Boterf (1995) e Sandberg (2000) que, segundo a autora, se complementam: (i) interação entre as pessoas propicia melhor articulação das diretrizes e dos níveis organizacionais; (ii) identificação do significado da competência permite a sua

legitimação; (iii) experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação, que implica visão pessoal, educacional e profissional.

Bitencourt (2001) ressalta em seu trabalho a importância de se refletir sobre o que é realmente importante para as pessoas e para as organizações. A autora destacou a relevância de se fazer algumas análises críticas, para tentar buscar respostas acerca de algumas questões-chaves do tema competências, como as seguintes.

- Especificar o que é competência. Trata-se apenas de simples resultado de processo de aprendizagem individual ?
- Quais são os resultados esperados com o desenvolvimento de competências ? Como esses resultados podem ser aferidos ?
- Quais as práticas formais e informais que podem estimular o desenvolvimento das competências ? Estas práticas são restritas a treinamento e desenvolvimento ?
- Como se articula a visão estratégica da organização (*core competence*) com a aplicação das competências gerenciais ?

Dutra (2004) procura relacionar o conceito de competência à idéia da entrega esperada das pessoas, que devem estar focadas no que é essencial e efetivamente agregar valor à organização. Além disto, propõe também vincular o conceito de competência ao de complexidade e espaço ocupacional, para melhor entendimento da gestão de pessoas.

Para o autor, a complexidade é característica intrínseca de determinada realidade e se liga ao fato de determinada situação ou contexto exigir níveis diferentes de articulação de repertório de determinada pessoa. O espaço ocupacional é conceituado com a correlação entre a complexidade e entrega. Uma ampliação do espaço organizacional acontece, por exemplo, quando a pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidade, sem necessariamente mudar de cargo ou posição na empresa (DUTRA, 2004).

Ruas et al (2005) fizeram uma revisão teórica de 51 publicações entre 2000 e 2004 no Brasil que abordaram o tema competências, procurando sistematizar e analisar as diferentes percepções e configurações a respeito deste assunto.

Após análise dos artigos, em relação aos autores mais citados nos trabalhos referentes ao tema competências, Ruas et al. (2005) elaboraram o quadro seguinte:

Quadro 05 – Os 20 autores mais citados como referências bibliográficas - Competências:

Autor	Quantidade de citações	Autor	Quantidade de citações
HAMEL, G.	37	NONAKA	14
PRAHALAD, C. K.	33	TEECE, D. J.	14
ZARIFIAN, P.	33	BOYATSI, R.	12
FLEURY, M. T.	30	HEENE, A.	12
LE BOTERF, G.	24	ROPE, A.	12
FLEURY, A. C.	21	BARNEY, J. B.	11
DUTRA, J. S.	19	BITTENCOURT, C.	11
RUAS, R.	18	PORTER, M. E.	11
TANGUY, L.	16	SPENCER, S.	11
SPENCER, L. M.	16	SENGE, P.	10

Fonte: Ruas et al., (2005)

Como principais resultados, os autores concluíram que existe forte rede de instituições nacionais e pesquisadores locais que abordam o assunto competências e vem ocorrendo um avanço em relação às referências bibliográficas nacionais, comparativamente aos autores estrangeiros. Foi detectado ainda que existe grande heterogeneidade relacionada à utilização dos conceitos, que tratam predominantemente de competências individuais e há preferência por procedimentos metodológicos mais simples (RUAS et al., 2005).

2.4. COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

O conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e gerenciamento. A arte de criar e gerenciar um pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição.

Competência empreendedora pode ser considerada como tipo de característica superior que destaca os indivíduos, denominados competentes, por diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que se refletem na

atitude. Além disso, esses traços são influenciados pela experiência de cada um, a sua educação tradicional e familiar (BIRD, 1995 apud MAN e LAU, 2000).

Onstenk (2003) em seus estudos sobre competências empreendedoras na Europa, aponta que, em relação à literatura, as competências e características dos empreendedores podem abordar-se em três situações:

1. Empreendendo habilidades chaves, ou seja, habilidades chaves são aplicáveis a uma variada gama de atividades empreendedoras, entretanto, estas devem ser concretizadas de fato. Em relação a um cidadão normal, com boas habilidades, existem poucas diferenças referentes a características comportamentais, como flexibilidade, criatividade, solução de problemas. O que diferencia a competência empreendedora é a atitude para iniciar efetivamente um negócio, por exemplo.
2. O empreendedor, como gerente considera o papel de gerenciamento do empreendedor, que deve planejar, organizar, gerenciar as finanças, liderar e controlar. Além destas, o empreendedor deverá desenvolver várias outras perspectivas, principalmente para a sua empresa poder competir no mercado globalizado.
3. O empreendedor como empreendedor, refere-se à competência de empreender na prática, desde abrir a empresa, como crescer dentro do mercado e para fazer com que a organização cresça ou se mantenha.

Segundo Mamede e Moreira (2005) existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam no entendimento de atributos geradores de respostas de valor positivo, na interação com grupos internos e externos à organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Em sua revisão teórica sobre o assunto, Martin e Staynes (1994) concluem que podem existir diferenças consideráveis em relação às competências entre os proprietários e gerentes de pequenas empresas e proprietários de grandes empresas. Além disto, é possível identificar algumas competências “universais”, mas dentro de cada setor, existem diferenças baseadas no contexto do ambiente interno e externo, como o grau de maturidade de um empreendimento, a natureza do setor, e o modelo de gestão e controle. Em setores como o de serviços, é visível a ênfase em algumas competências orientadas à pessoa.

Na pesquisa realizada por esses autores com empreendedores de pequenas empresas da Escócia, alguns aspectos analisados são importantes, como a influência do fator cultural na percepção das competências. A parte com predominância anglo-americana dos entrevistados geralmente considera os aspectos das competências gerenciais de forma separada e acima das competências técnicas, para a produção de serviços e produtos, enquanto a parte continental, principalmente a germânica, considera a competência gerencial como extensão dos processos técnicos de produção. Afirmam ainda que existem estudos que procuram destacar a natureza universal de muitas competências empreendedoras, como gerenciamento de pessoas, finanças e operações e competências pessoais, como sensibilidade, liberdade de decisão e direcionamento para a ação (MARTIN e STAYNES, 1994).

Para as pequenas e médias empresas, argumentam Man e Lau (2000), o processo de competitividade é fortemente influenciado pelo papel dos elementos chaves: os empreendedores.

Paiva Júnior et al. (2003), baseado no modelo de Man e Lau, desenvolveram um estudo em que se procurou compreender os comportamentos relacionados a competências empreendedoras, que podem auxiliar no entendimento dos atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos. Foram entrevistados dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte, que atuam em serviços do eixo Rio-São Paulo. Como principais resultados, pode-se considerar que algumas competências em especial compõem a área de competências empreendedoras, como a sensibilidade e a vontade de aprender, como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências, o pensar de forma intuitiva, que é marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora e a facilidade de avaliar riscos em meio a cenários obscuros e de incerteza.

Destacam também Paiva Júnior et al. (2003) a competência de equilíbrio entre a dinâmica de trabalho e as demandas do cotidiano do dirigente, que o inspiram a buscar formas alternativas de estilo de vida, para suprir suas deficiências pessoais, como a exaustão física e psicológica, ameaçadoras de seu rendimento nas atividades empresariais.

O estudo de Leiria (2004) teve como objetivo principal identificar e analisar quais competências os empreendedores colocam em ação para desenvolver e

expandir suas organizações e os fatores que determinam o sucesso dos seus negócios.

A pesquisa foi realizada com 12 empreendedores dos setores da indústria, comércio, serviços e ficou claro que o processo dessa análise é complexo, podendo-se concluir que as competências básicas que sustentam a sobrevivência dos empreendimentos pesquisados estão concentradas nos recursos de conhecimentos, habilidades e principalmente de atitudes.

A autora apresentou a seguinte divisão.

1. Recursos de conhecimento, identificando como os conhecimentos do mercado, ambiente, concorrência ou novas oportunidades de negócios e, em segundo, os conhecimentos técnicos sobre administração como planejamento, finanças, marketing, entre outros.
2. As habilidades, cujo principal item encontrado na pesquisa se relaciona com a gestão de pessoas.
3. A atitude, que aparece na forma de muito comprometimento com o negócio, responsabilidade social, transparência com a equipe, clientes e fornecedores, gerando assim credibilidade para as empresas.

No ambiente das pequenas e médias empresas, vale destacar a pesquisa realizada por Snell e Lau (1994), na China: procurou identificar as principais competências dos proprietários ou gerentes seniores de 21 pequenos empreendimentos em Hong Kong, organizações que apresentaram crescimento e expansão e participaram voluntariamente da pesquisa.

Neste estudo foram consideradas como competências importantes para as organizações que tiveram crescimento: a visão orientada para negócios, em perspectiva mundial e atitude global, abordagem analítica de marketing, prontidão para aproveitar oportunidades relevantes e gerenciamento financeiro sistemático.

As competências mais destacadas das empresas que tiveram crescimento foram: visão, propósito, missão, sonho da companhia, habilidade para conceituar e formular estratégias da empresa, abordagem estratégica de recursos humanos e promoção da cultura de aprendizagem.

Morales (2004) fez um estudo sobre competências, buscando medir o grau de relação entre as competências dos empreendedores, identificado no modelo de Cooley, e os tipos psicológicos Junguianos. A pesquisa foi feita com 82 empreendedores, a partir de amostra aleatória, no Estado de Santa Catarina.

Para este pesquisador, é muito mais forte o papel dos “reforçadores” comportamentais no desenvolvimento das competências do que uma pré-disposição ao desenvolvimento destas, devido ao tipo psicológico específico de cada empreendedor. Em relação aos pontos fracos dos empreendedores brasileiros, pode-se afirmar que “exigência de qualidade-eficiência” e “planejamento e monitoramento sistemáticos” seriam os principais. Ressalta-se que o modelo de Cooley ainda é pouco utilizado no Brasil, o que dificulta o processo de possíveis comparações.

Este modelo foi baseado em uma lista de 10 características comportamentais de empreendedores e 30 definições operacionais, com uma correlação com os tipos psicológicos de Jung.

Como resultados da pesquisa, primeiramente tem-se que as características comportamentais empreendedoras mais encontradas na amostra de Santa Catarina foram “busca de informações”, “persuasão e redes de contato” e “persistência”.

Analisando-se estatisticamente todas as características empreendedoras exploradas na pesquisa e os traços psicológicos, observou-se baixa correlação entre elas, o que leva a entender que possivelmente é muito mais forte o papel dos “reforçadores” no desenvolvimento das competências empreendedoras do que de uma pré-disposição ao desenvolvimento destas competências (MORALES, 2004).

O quadro 06 sintetiza as atividades, características, competências e aprendizagem, propostas por Dolabela (1999).

Quadro 06 - O trabalho do empreendedor e seus requisitos:

Atividades	Características	Competências	Aprendizagem
Descoberta de oportunidades	Faro, intuição	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados	Análise setorial. Conhecer as características do setor, os clientes e o concorrente líder
Concepção de visões	Imaginação, independência, paixão	Concepção, pensamento sistemático	Avaliação de todos os recursos necessários e dos respectivos custos
Tomada de decisões	Julgamento, prudência	Visão	Obter informações, saber minimizar o risco
Utilização de equipamentos, (principalmente da	Destreza	Polivalência (no começo, o empreendedor faz de tudo)	Técnica

tecnologia da informação)			
Compras	Acuidade	Negociação. Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem	Diagnóstico do setor, pesquisas de compras
Projeto e colocação do produto/serviço no mercado	Diferenciação, originalidade	Coordenação de múltiplas atividades; hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção	Marketing, gestão
Vendas	Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar feedback	Adaptação às pessoas e circunstâncias	Conhecimento do cliente
Formação da equipe e conselheiros	Ser previdente, projeção a longo prazo	Saber construir redes de relações internas e externas	Gestão de RH, saber compartilhar
Delegação de tarefas	Comunicação, capacidade de aprender	Delegação, saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações	Gestão de operações

Fonte: Dolabela (1999) p. 72

Diante da dinâmica do mundo organizacional sem fronteiras, podem-se considerar também algumas competências específicas, consideradas fundamentais para a sobrevivência dos empreendedores nos ambientes multiculturais. Wang (2003) aponta em seus trabalhos na China que existem quatro dimensões da competência em ambientes globalizados. O primeiro deles é a competência cultural com dois componentes: a habilidade para adaptar-se a diferentes culturas (culturas nacionais, regionais, novas culturas) e habilidade de gerenciamento de relacionamentos, como desenvolvimento, adaptação e manutenção de bons relacionamentos com colegas, superiores e clientes.

A outra dimensão é a competência de realização, com dois componentes chaves: a habilidade para organizar, monitorar e controlar atividades e a habilidade para o gerenciamento das realizações e atingimento de objetivos, como escolha de metas e tempo, prazos e gerenciamento do desempenho. A terceira competência refere-se à competência de decisão, que é a habilidade de correr riscos calculados e responsabilidades no trabalho e a habilidade de tomar decisões estratégicas, dentro do menor tempo possível e de maneira coerente. Competência de equipe, com dois componentes: alto nível de compatibilidade com o grupo, tanto no relacionamento,

como na sua condução e a habilidade para utilizar os recursos da equipe, especialmente quando as pessoas são provenientes de ambientes culturais diversificados.

Mais recentemente, Man e Lau (2005) realizaram estudo com pequenas e médias empresas de Hong Kong, em que proposta foi investigar como as competências ou características empreendedoras podem sustentar-se em diferentes ambientes industriais, tendo em vista que os proprietários-gerentes chineses têm apresentado um quadro consistente de competências, através de décadas, mesmo com as inovações na estrutura industrial.

Esses autores estudaram cerca de 150 empreendedores da indústria ligada ao comércio e tecnologia de informação, utilizando um modelo de competências. Como principais conclusões, observou-se que existem padrões de competências consistentes entre os dois setores industriais: os empreendedores da área de tecnologia de informação foram mais bem avaliados nas competências relacionadas à inovação, estratégia e aprendizagem. As competências empreendedoras não são moldadas somente pelo fato de os seus empreendedores fazerem parte de determinado setor da economia, mas está mais relacionado com as suas características socioculturais.

2.5. ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORES NO SETOR DE TURISMO

Para este estudo, uma revisão teórica foi realizada, propondo-se analisar os trabalhos relacionados aos empreendedores na área de turismo. De modo geral, observou-se que os estudos sobre empreendedorismo no turismo enfocam principalmente temas como o comportamento e perfil do empreendedor, suas características e motivações para empreender, o estilo de vida, o desenvolvimento de competências e a gestão de empresas hoteleiras.

Conforme discorre Szivas (2001), a indústria do turismo é predominantemente representada pelas pequenas e médias empresas; entretanto, dentro da literatura a respeito do turismo, o empreendedorismo neste setor ainda é tema pouco explorado. O autor aponta que os estudos sobre a área do empreendedorismo turístico apresentam algumas particularidades; como, por exemplo, a forma de entrada para esta atividade empreendedora.

Segundo Szivas (2001), as habilidades requeridas para se abrir um negócio dentro do turismo são mais simples e fáceis de adquirir, se comparadas com as características empreendedoras necessárias para outros setores da economia. Além disto, considera que o setor de turismo exige menos investimentos, para se abrir um negócio, como no setor de acomodações ou transportes, por exemplo.

Para Goulart et al. (2003) a maioria dos setores ligados ao *trade* turístico, em especial no Brasil, ainda não atentaram a relevância de se ter profissionais empreendedores. Esta crescente necessidade por empreendedores atuantes, em setor cada vez mais desafiador, só vem aumentar a exigência de se formarem profissionais que atendam às exigências mutáveis do mercado, impulsionando aqueles que já estão atuando a se especializarem nesse contexto. Dentro dele o papel das universidades brasileiras se torna fundamental.

Em seu estudo, Maia e Filho (2005) procuraram identificar como os estudantes do curso de turismo compreendem o conceito de empreendedorismo e verificar se as práticas pedagógicas consolidam idéias e habilidades que permitam a inovação e a criatividade, contribuindo para a formação do profissional empreendedor. Este estudo foi feito com alunos do curso de turismo de Ourinhos, São Paulo. Com os resultados finais, pode-se concluir que os estudantes estão atentos à exigência do mercado e apresentam grande potencial empreendedor; entretanto é preciso propiciar estratégias de aprendizagem que transformem em ação este potencial.

No ano de 2001, Melo e Farias (2003) realizaram trabalho cujo objetivo foi identificar o perfil dos dirigentes de pousadas da orla aracajuana e sua satisfação com o empreendimento. Foram entrevistados 14 empreendedores, donos de pousadas e como conclusões pode-se destacar que, com relação ao perfil dos empreendedores do setor, a maioria é do sexo masculino, com idade acima dos 33 anos, tem formação superior e renda mensal acima de R\$ 4.000,00 reais. No tocante à satisfação com o empreendimento, observou-se algumas contradições nas respostas pois em alguns momentos os respondentes apontavam dificuldades como a falta de comprometimento dos gestores públicos com o turismo e em outros, apresentavam como oportunidade de crescimento o bom trabalho feito pelo governo.

Roessingh e Duijnhoven (2004) buscaram identificar como os pequenos empreendedores do setor turístico da República Dominicana se relacionam com as mudanças contextuais causadas pelo desenvolvimento do turismo de massa, com a

chegada de grandes empreendimentos e *resorts* na região. Estes pequenos empreendedores passaram por várias dificuldades, em função do aumento da concorrência: muitos deles acabaram desistindo de seus empreendimentos, passando a atuar na própria indústria do turismo de massa, por falta de alternativas. O estudo também discute o impacto do desenvolvimento do turismo na cultura e identidade dos pequenos empreendedores.

Autores como Hall e Husher (2004) consideram a qualidade e o estilo de vida dos empreendedores do setor de turismo como um negócio estratégico, sendo muitas vezes mais importante do que os próprios objetivos tradicionais vinculados ao negócio das empresas. Estes mesmos autores apontam que os empreendedores do setor podem ser intitulados como não-profissionais, em especial dos donos de pequenos negócios, se comparados com gestores de organizações de maior porte.

Glancey e Pettigrew (1997) pesquisaram 40 pequenos hotéis, na cidade de St. Louis, na Escócia. Como principal resultado, destaca-se que a motivação para empreender e iniciar novos negócios neste setor pode ser classificado em dois grandes grupos: aqueles que refletem os fatores *push*, como a redundância, insegurança no trabalho, necessidade de renda complementar e os fatores *pull*, como o desejo de ser patrão, a busca para atingir altos lucros, identificar uma oportunidade de negócio e ter uma boa aposentadoria. Este segundo grupo foi o que teve maior representatividade na amostra pesquisada, com 65% dos casos, mostrando que as motivações para empreender estão associadas especialmente às oportunidades.

Outro estudo foi realizado por Lenehan (2000) e procurou identificar as organizações consideradas eficientes no setor hoteleiro da Irlanda e paralelamente examinou a natureza da gestão e competências dos donos desses hotéis. Foram identificados 144 incidentes críticos, os quais foram reunidos a partir de pesquisa com 48 gerentes gerais de hotéis classificados como eficientes. Esse estudo revelou grande variedade e diversidade das práticas e atividades gerenciais; o autor propôs um modelo integrado de análise das práticas gerenciais, competências e práticas organizacionais. Conclui-se ainda que a forma de gestão, dentro deste setor específico do turismo, é dominada pelas atividades operacionais dos seus empreendedores.

Em pesquisa realizada na Áustria, Peters e Buhaliz (2004) procuraram investigar hotéis de pequeno porte, enfatizando algumas áreas de gestão, como

planejamento, desenvolvimento de estratégias e comportamento, para detectar lacunas de competências e habilidades. Foi realizada uma *survey* com os donos de hotéis na Áustria, onde se avaliaram o desempenho, crescimento e processos gerenciais, para análise e identificação de problemas. Os resultados do estudo sugerem possíveis áreas de treinamento ou educação voltadas para os gestores das pequenas empresas do setor hoteleiro, como desenvolvimento de estratégia e planejamento, o gerenciamento da cooperação e parcerias, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e melhor gestão de pessoas, dentro dessas empresas.

Teixeira e Morrison (2004a) analisaram o desenvolvimento dos empresários em empreendimentos de pequeno porte do setor hoteleiro de Sergipe e enfocaram o processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, das necessidades de treinamento e aprendizagem e como as redes de relacionamento interferem no processo. Foram realizadas entrevistas com cerca de 30 proprietários de hotéis de pequeno porte, em que se reforçam as constatações observadas na literatura relacionadas às dificuldades quanto às formas de aquisição e desenvolvimento das competências dos empreendedores, além de se delimitar estímulos para o processo de aprendizagem contínua.

Outro estudo foi feito por Getz e Petersen (2005): a pesquisa foi conduzida com envolvimento dos proprietários de empreendimentos familiares, do setor de turismo e hospedagens, no Canadá e na Dinamarca. No trabalho, procurou-se identificar o perfil empreendedor voltado ao crescimento e ao lucro dos empreendimentos, em detrimento do perfil direcionado à autonomia e ao estilo de vida. A análise das atitudes, comportamentos e objetivos desses empresários mostraram a predominância no perfil voltado à autonomia e estilo de vida, mas há também empreendedores focados no crescimento e lucro. Nesse segundo grupo, verificou-se que, nos dois países analisados, há incidência maior de empreendedores que adquiriram seus negócios, particularmente hotéis e restaurantes, enquanto no primeiro grupo existem mais empreendimentos como pousadas ou negócios ligados às artes.

O papel do comportamento empreendedor e suas implicações na organização produtiva de micro e pequenas empresas foi o objeto de estudo de Barros e Moreira (2005). O estudo foi realizado no ano de 2004, na região de Canoa Quebrada, Ceará, utilizando-se a metodologia de estudo de caso. Entre os principais

resultados destacam-se que o rol de relações firmadas a partir da organização dos empreendedores privilegia o território da aglomeração na busca do desenvolvimento local sustentado, mesmo com as dificuldades iniciais, em função da grande diversidade de interesses. A situação só contribui para o sucesso das atividades turísticas, principal produto da região pesquisada. Além disto, é fundamental estudar o comportamento do empreendedor não como agente que atua isolado, mas em decorrência de sua imersão em relações e estruturas sociais amplas.

Jogaratnam e Tse (2006) realizaram estudo que analisa a relação do desempenho com a orientação empreendedora e a estrutura das organizações, dentro do contexto hoteleiro asiático. Como variável dependente, considerou-se o desempenho, enquanto as variáveis independentes determinadas foram a postura estratégica e estrutura organizacional. Os dados foram coletados junto de 187 gerentes de hotéis da China, Hong Kong, Malásia e Cingapura, através de um questionário. Como principais conclusões observou-se que a postura estratégica empreendedora foi positivamente associada ao desempenho o que fortalece o conceito do comportamento empreendedor e do vínculo entre a postura empreendedora e o bom desempenho organizacional. As empresas consideradas empreendedoras estão mais propensas a atuar de forma proativa, enxergar as tendências de mercado, desenvolver estratégias e adotar táticas para vencer os desafios. Diferentemente das expectativas iniciais do estudo, a questão da estrutura organizacional foi negativamente associada ao desempenho.

Em ensaio teórico Morrison (2006) explorou e analisou criticamente as teorias e conceitos dentro do contexto das pequenas empresas familiares, ligadas à área de turismo. Além disto, procurou-se definir uma posição em que os proprietários ou gerentes dos empreendimentos podem ser classificados no campo do empreendedorismo. Foi discutido neste trabalho que o entendimento do processo empreendedor, com o seu relacionamento com os empreendimentos familiares, é mais bem embasado nas referências culturais, no setor industrial e contexto organizacional, em que os empreendedores se inserem. Sugeriu a autora que, ao invés de se analisar o processo empreendedor de maneira generalizada, sejam observados os aspectos específicos de cada contexto industrial ou organizacional. Deve-se avaliar de maneira mais intensa e holística o empreendedor, seus valores e atitudes, características, aspectos e comportamentos.

Observou-se, através dos artigos revisados, que os estudos sobre empreendedores em turismo ainda são escassos e relativamente recentes e que ainda não permitem vislumbrar as características que os diferenciam dos empreendedores que atuam em outros setores. Além disso, é visível que o estudo das competências empreendedoras ainda não tem sido devidamente abordado nos estudos sobre os empreendedores no setor turístico.

2.6. MODELOS DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Alguns modelos de competências foram desenvolvidos, baseados em referenciais teóricos do assunto competências dos empreendedores, para apoiar o processo de identificação e análise do comportamento do empreendedor.

Conforme destaca Morales (2004), foi David McClelland, em 1973, quem desenvolveu o primeiro modelo de competências, criticando os testes tradicionais da época relacionados a conhecimento e aptidão, afirmando que não era avaliado o desempenho no trabalho ou na vida. Além disso, considerava que os estudos da época eram tendenciosos contra minorias, mulheres e classes sociais menos favorecidas. Para solucionar esta lacuna, o autor propôs a utilização de amostras criteriosas, comparando pessoas que claramente tinham obtido sucesso, com outras que não tinham. Adicionalmente, sugeria um modelo que pudesse identificar os pensamentos operantes e comportamentos com uma relação causal com resultados de êxito.

São detalhados a seguir os modelos de Man e Lau e o de Cooley:

2.6.1. Modelo de Man e Lau

O modelo teórico desenvolvido por Man e Lau (2000) para incorporar as áreas de competências, em diferentes dimensões de competitividade, conforme pode ser visto na figura 01.

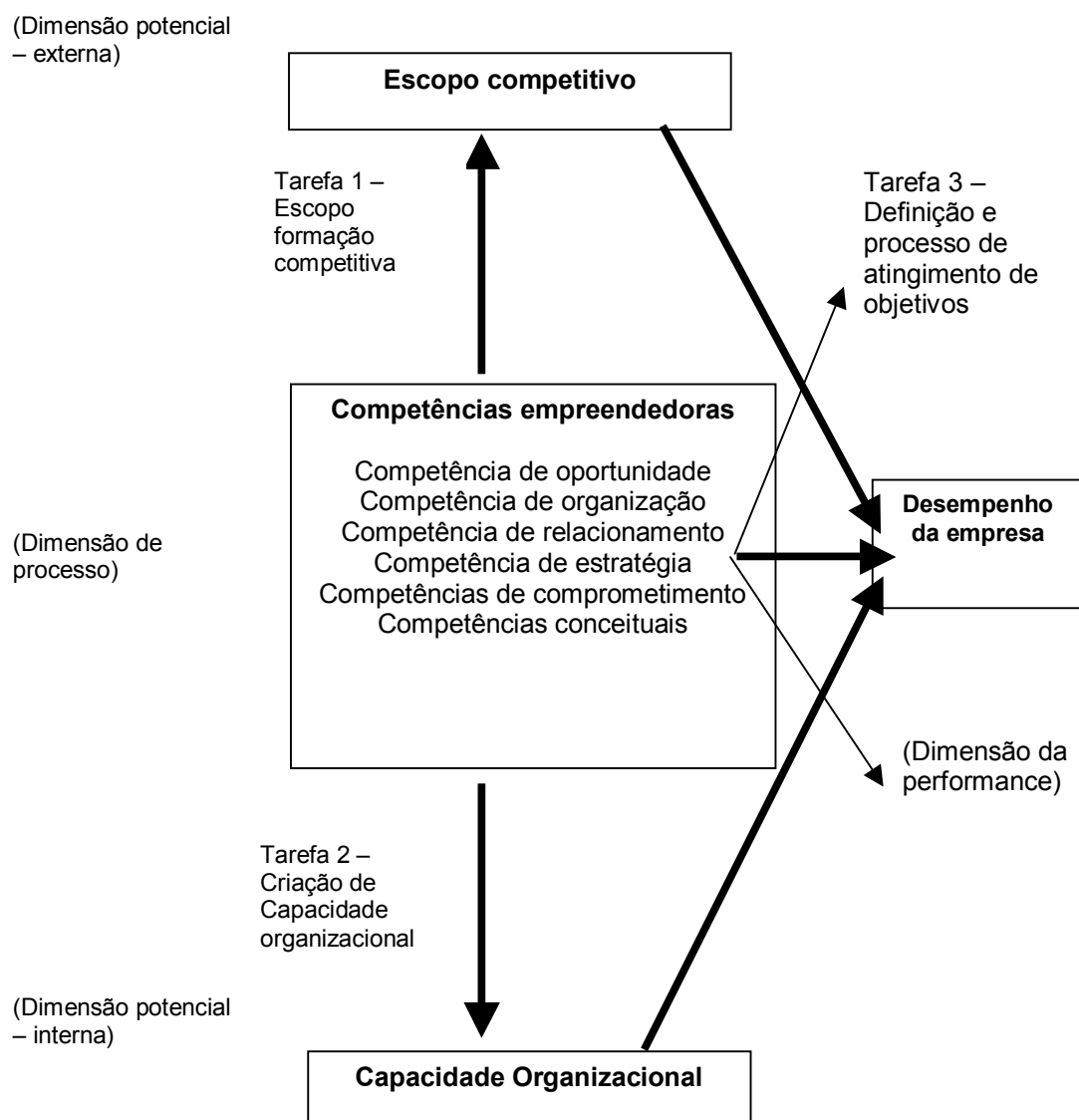


Figura 01: Modelo teórico Man e Lau (2000)

Fonte: Man e Lau (2000)

Segundo este modelo, existem três grandes tarefas empreendedoras, ligando diferentes construtos. Inicialmente, tem-se a tarefa da formação do escopo competitivo, com um construto subjetivo, que é percebido pelo empreendedor. É afetado pelas habilidades do empreendedor em interpretar as condições ambientais, pela competência de oportunidade e para criar contatos e conexões para as oportunidades de negócios, por meio de competências de relacionamento, e para descobrir competências ocultas com competências conceituais mais sólidas.

Por outro lado, a tarefa de criação da capacidade organizacional requer competências organizacionais e de relacionamento, para integrar os recursos organizacionais internos e externos. Competências conceituais também são necessárias na solução e análise dos problemas organizacionais. Competência estratégica é a principal competência requerida na tarefa de definição dos rumos da empresa, e na tomada de ações para o atingimento dos objetivos. O empreendedor também deverá ter forte competência de comprometimento para sustentar e melhorar o desempenho do empreendimento, em longo período de tempo.

Man e Lau (2000) também relacionam as tarefas empreendedoras e as áreas de competências requeridas, conforme pode ser visto no quadro 07.

Quadro 07 – Tarefas empreendedoras

Tarefas Empreendedoras	Áreas de competência requeridas
1. Formação do escopo competitivo da empresa	Competências de oportunidade Competências de relacionamento Competências conceituais
2. Criação de capacidades organizacionais	Competências organizacionais Competências de relacionamento Competências conceituais
3. Definindo e buscando atingir objetivos, através de avaliação do escopo competitivo e utilizando a capacidade organizacional.	Competências estratégicas Competências de comprometimento

Fonte: Man e Lau (2000)

Este conjunto de competências está descrito e conceituado detalhadamente:

Competências de oportunidade

Esta área de competências corresponde basicamente à identificação de oportunidades de negócios, por meio de experiência prévia em mercados potenciais; avaliação e mudanças de mercado, competição e tendências e também busca de oportunidades de negócios, com considerações completas, antes da tomada de decisão e ação.

Competências de relacionamento

Correspondem à construção e manutenção de redes de relacionamento com clientes existentes e potenciais, associações, parceiros de negócios e funcionários, que serão utilizadas para adquirir e fortalecer oportunidades de negócios, assim como

adquirir os recursos e habilidades necessárias. Importa que o empreendedor demonstre lealdade e confiança, com uma comunicação efetiva, para que ocorra a construção positiva de sua imagem profissional e fidelização dos seus clientes internos e externos.

Competências conceituais

O empreendedor deve estar atento para analisar, avaliar sob diferentes ângulos e tomar decisões de forma intuitiva e rápida, em relação a oportunidades de mercado, solução de problemas organizacionais, necessidade dos empregados e para a melhoria organizacional, sem utilizar os passos lógicos e tradicionais. A inovação deve ser utilizada para a entrada em novos mercados, serviços, imagem, mercados, uso da tecnologia, recursos e distribuição.

Competências organizacionais

As competências organizacionais consistem no planejamento das operações e alocações dos recursos externos e internos, além da definição de metas para os funcionários, buscando-se reduzir hierarquias desnecessárias. Liderar funcionários para atingirem as metas organizacionais e auxiliá-los nas mudanças e dificuldades e afinar a cultura organizacional com forte influência pessoal. Delegar responsabilidades e ao mesmo tempo continuar acompanhando as decisões mais importantes, fatos e dados, procurando novas soluções. O empreendedor utiliza-se de regras e regulamentos, para definir sistemas de recompensa e punição, ou seguir os padrões estabelecidos para controlar.

Competências Estratégicas

Nesta área de competência, o empreendedor deverá ter visão de longo prazo para o direcionamento dos negócios, responsabilidade da empresa para com a sociedade e papel único dentro da companhia. Além de ter também visão para satisfação das expectativas pessoais.

Definir objetivos reais e atingíveis, além de planos de contingência, buscando planejar de maneira formal e flexível, sempre avaliando os planos antes da tomada de decisões. É necessário estar atento às mudanças estratégicas na empresa, em função de respostas do ambiente e condições de mercado, em ambientes adversos.

Posicionar a empresa em um nicho de mercado ou diferenciar nichos de mercado utilizando diferentes marcas e monitorando o resultado da estratégia implementada.

Competências de comprometimento

Nesta competência, o empreendedor sustenta o comprometimento com os negócios, desde o período do seu desenvolvimento, durante crises internas ou externas e em situações de difíceis condições competitivas. Compromete-se com os objetivos do negócio de longo prazo, mais que em curtos períodos, além de dedicar a maior parte do seu tempo ao trabalho de forma intensa. Compromete-se com os negócios, entendendo-o como responsável pelos funcionários e com os negócios para realização pessoal das crenças e valores, persistindo mesmo com as dificuldades.

Competências de equilíbrio

Aprendizado e adaptação em face das experiências passadas, de falhas e erros e leitura de material correspondente à sua atividade, de maneira seletiva e específica. Coloca em prática conhecimentos adquiridos nos estudos da teoria, gerenciando seu próprio tempo de maneira adequada. Procura avaliar suas próprias habilidades, carreira, e papel dentro da organização, equilibrando sua vida familiar e profissional, buscando qualidade de vida, sempre com postura ética e íntegra.

2.6.2. Modelo de Cooley

O modelo de competências de Cooley (1990), voltado especificamente para os empreendedores, foi revisado e adaptado do modelo de competências de McClelland, em que existem comportamentos e características empreendedoras, que podem diferenciar empreendedores bem sucedidos de outros. O modelo de Cooley é utilizado hoje pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e também pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, no Brasil, para programas de capacitação dos empreendedores, como o EMPRETEC.

Conforme descreve Morales (2004), a Agência Internacional para o Desenvolvimento (USAID) em 1983 financiou um projeto intercultural, visando identificar as principais características empreendedoras pessoais, ou seja, as

competências que seriam capazes de prever a criação e sucesso de negócios em diferentes culturas. Este projeto procurou aprimorar e multiplicar os estudos sobre motivação por realização, utilizando a metodologia de identificação de competências de David McClelland e Lyle Spencer.

Foi realizada uma pesquisa com 216 empreendedores de sucesso maior ou menor de países em desenvolvimento e foi identificado um conjunto de 20 competências básicas.

Cooley (1990), a partir desta pesquisa, reduziu este conjunto para 10 características ou competências básicas, após vários testes e avaliações, de grupos de empreendedores que foram treinados, baseados no modelo de McClelland. Este modelo revisado por Cooley foi utilizado para aplicação em programas globais de treinamentos comportamentais, no “Seminário para Fundadores de Pequenas Empresas do Programa EMPRETEC”, o qual procurou explorar estas características selecionadas. O método de aprendizado utilizado no programa tinha como base principal a pesquisa disponível sobre aquisição de caráter, treinamento apoiado na competência, treinamento multicultural e aprendizado do adulto.

Os principais resultados desse programa sugeriram que melhorias do desempenho poderiam estar atreladas à participação no programa de treinamento. A lista final das 10 características comportamentais ou competências empreendedoras é a seguinte.

Busca de oportunidade e iniciativa

- Age para expandir o negócio em novas áreas, produtos ou serviços.
- Aproveita oportunidades fora do comum para começar novo negócio, obter financiamento, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.
- Faz as coisas antes de solicitado ou antes de forçado pelas circunstâncias.

Persistência

- Age diante de um obstáculo significativo.
- Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos.
- Faz sacrifícios pessoais ou despende esforços extraordinários para completar tarefas.

Comprometimento

- Junta-se aos empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar trabalhos.
- Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho que visa ao atingimento de metas e objetivos.
- Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade de longo prazo, acima do lucro de curto prazo.

Exigência de qualidade e Eficiência

- Age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
- Encontra maneiras de fazer as coisas de forma melhor, mais rápida e/ou barata.
- Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

Correr riscos calculados

- Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

Estabelecimento de metas

- Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
- Define objetivos de longo prazo, claros e específicos.
- Estabelece metas de curto prazo mensuráveis.

Busca de informações

- Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
- Investiga pessoalmente como fabricar produto ou como fornecer serviço.
- Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Planejamento e monitoramento sistemáticos

- Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.

- Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias.
- Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

Persuasão e rede de contatos

- Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- Utiliza pessoas chaves como agentes de consecução dos seus próprios objetivos.
- Age para desenvolver e manter relações comerciais.

Independência e Autoconfiança

- Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
- Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
- Expressa confiança na sua própria capacidade de completar tarefas difíceis ou de enfrentar desafios.

2.7. CONCEITO E MODELO DE COMPETÊNCIAS ADOTADO NO ESTUDO

Para nortear este estudo, especificamente voltado às competências empreendedoras, a perspectiva conceitual de competências que foi adotada no presente estudo foi baseada em Fleury e Fleury (2001), que estabeleceram que competência é um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Complementando-o, o conceito de Zarifian (2001), que considera o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

Esses dois conceitos foram adotados por abranger uma gama variada de competências (saberes) e porque se relaciona especialmente à idéia de inovação, um dos principais focos do empreendedor. Tem como sustentação a idéia de que a competência deve agregar valor social para o empreendedor e também para o seu empreendimento.

Pode-se observar que os dois modelos de competências empreendedoras anteriormente apresentados, o de Man e Lau (2000) e o de Cooley (1990), possuem competências comuns, tais como oportunidade, relacionamento (rede de contatos) e comprometimento.

Para este trabalho, foi adotado um novo modelo, que foi baseado no conceito de competências e nos dois modelos citados, a partir da seleção das competências consideradas mais relevantes em cada um deles, tais como: identificar oportunidades e tomar iniciativa, comunicar-se e relacionar-se, comprometer-se/assumir responsabilidade, ter visão estratégica e planejar, mobilizar e organizar, saber equilibrar e gerenciar a qualidade de vida e saber aprender e interpretar.

Este modelo será mais bem detalhado na figura 02 a seguir:

CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Além disso considera o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (FLEURY e FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001).

MODELO DE COOLEY

Características/Competências comportamentais

1. Busca de oportunidade e iniciativa.
2. Persistência
3. Comprometimento
4. Exigência de qualidade e eficiência
5. Correr riscos calculados
6. Estabelecimento de metas
7. Busca de informações
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos.

MODELO DE MAN E LAU

Áreas de competências

1. Competências de oportunidade
2. Competências de relacionamento
3. Competências organizacionais
4. Competências estratégicas
5. Competências de comprometimento
6. Competências de equilíbrio

MODELO PROPOSTO

Conjunto de competências Empreendedoras (Saberes)

1. Identificar oportunidades/tomar iniciativa
2. Comunicar-se/relacionar-se
3. Comprometer-se/assumir responsabilidades
4. Ter visão estratégica/planejar
5. Mobilizar/organizar
6. Saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida
7. Saber aprender/interpretar

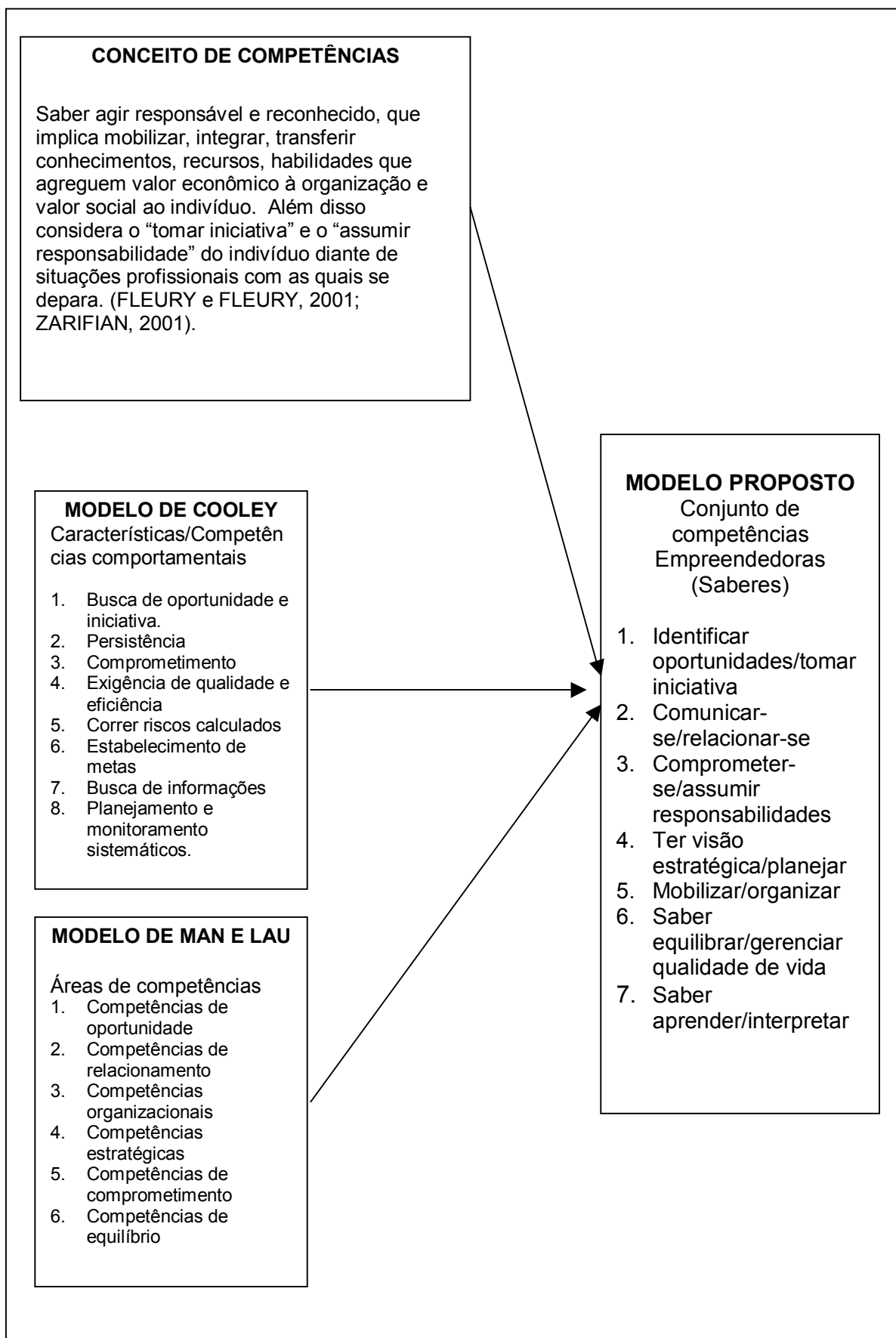


Figura 02: Modelo de Competências proposto

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990).

O quadro 08 a seguir apresenta o modelo proposto, relacionando-o com seu referencial teórico. O conjunto de competências empreendedoras será devidamente detalhado no capítulo referente à Metodologia.

Quadro 08 – Modelo de competências proposto – referencial teórico

Modelo Proposto	Base Teórica
CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS (Saberes)	AUTORES
1. COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa	Zarifian (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
2. COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO Comunicar-se/relacionar-se	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
3. COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO Comprometer-se/assumir responsabilidades	Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
4. COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO Ter visão estratégica/planejar	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
5. COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO Mobilizar/organizar	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)
6. COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA Saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida	Paiva Jr et al. (2003), Hall e Husher (2004), Getz and Petersen (2005), Morrison (2006)
7. COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO Saber aprender/interpretar	Fleury e Fleury (2001), Man e Lau (2000) e Cooley (1990)

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Cooley (1990), Man e Lau (2000), Fleury e Fleury (2001), Zarifian (2001), Paiva Jr et al. (2003), Hall e Husher (2004), Getz and Petersen (2005), Morrison (2006)

A competência de oportunidade foi selecionada, pois se refere à busca, identificação e aproveitamento de oportunidades de negócio em novas áreas, produtos ou serviços. A inovação também considera neste conjunto de competências.

Competência de comunicação representa a construção e manutenção de redes de relacionamento (*networking*) do empreendedor, com o seu ambiente interno e externo, além de considerar o poder do empreendedor, para influenciar ou persuadir os outros.

Outra área de competências, considerada primordial, é a competência de comprometimento, pois se relaciona ao comprometimento do empreendedor com o

seu negócio, desde a sua criação, até nos momentos de crise, instabilidade ou sucesso. Além disto, o empreendedor sempre procura estratégias alternativas, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos.

Outro conjunto escolhido foi o de competência de planejamento, que envolve a visão de longo prazo para o direcionamento dos negócios, responsabilidade da empresa para com a sociedade e papel dentro da organização. Nesta competência, o empreendedor faz o planejamento, dividindo tarefas de grande demanda em subtarefas, sempre definindo e acompanhando os prazos, além de manter registros para apoio da tomada de decisão.

A competência de mobilização também é relevante, pois consiste no planejamento e manutenção das operações e alocações dos recursos internos e externos da empresa que envolve também a gestão dos seus recursos humanos.

Foi selecionada também como essencial a competência de qualidade de vida, pois se relaciona ao gerenciamento do tempo de forma adequada, na busca do equilíbrio entre a vida familiar e profissional, o que para o negócio hoteleiro nem sempre é possível, devido às jornadas de trabalho nos fins de semana e em horários noturnos.

Por fim, a competência de interpretação foi escolhida para este estudo, pois o empreendedor avalia a realidade e toma decisões de forma intuitiva e rápida, cria soluções de problemas, com base em seu processo de aprendizagem.

2.8.CONTEXTO DO SETOR

Segundo a OMT (2001), o turismo compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de seu *habitat* de origem, considerando-se um período inferior ou igual a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outra.

Para Oliveira (2002, p. 36), turismo é o conjunto de resultados de caráter econômico, financeiro, político, social e cultural produzidos numa localidade, decorrentes do relacionamento entre os visitantes com os locais visitados, durante a presença temporária de pessoas que se deslocam de seu local habitual de residência para outras, de forma espontânea e sem fins lucrativos.

Conforme descrevem Cooper et al. (2001), este setor é relativamente novo; mas mesmo assim, é apontado como força central na economia mundial, com importância e significados globais, o que ressalta a relevância dos estudos acadêmicos do assunto. Para os autores, a definição do conceito de turismo pode ser pensada sobre dois aspectos: baseadas na demanda ou na oferta.

Cooper et al. (2001, p. 43) utilizaram o mesmo conceito da OMT para definir o que seria turismo baseado na demanda, sob uma perspectiva conceitual. Do ponto de vista técnico, existem alguns testes que devem ser levantadas, para que possam ser caracterizados como turismo: período de estada mínimo de uma noite (visitantes que não permanecem uma noite, são considerados visitantes de um dia ou excursionistas), período máximo de estada de um ano, categorias precisas de propósitos de visitas e uma avaliação de distância.

Já o turismo baseado na oferta, do ponto de vista conceitual consiste em todas aquelas empresas, organizações e instalações destinadas a servir às necessidades e aos desejos específicos dos turistas. Há certo problema, quanto à sua abordagem técnica, pois existe um espectro de empresas turísticas, que se dedicam integralmente em atender aos turistas e aquelas que também servem os residentes do local e a outros mercados.

Em relação ao turismo internacional, a OMT (Organização Mundial de Turismo) é considerada o mais importante organismo internacional de turismo de âmbito mundial e de caráter governamental. Surgiu na década de 70, em função do crescimento do turismo em termos de importância, em especial o turismo internacional, tendo o papel de supervisionar e dotar o turismo de mecanismo intergovernamental especializado, para abordar o movimento dos turistas e das pessoas, em geral (DIAS E AGUIAR, 2002).

Segundo esses autores, a OMT tem desenvolvido ações educativas e de formação na área de turismo, visando profissionalizar cada vez mais as atividades do setor; uma das suas principais ações é estabelecer normas internacionais, que servem de referência para os países legislarem em matéria de turismo.

Conforme o relatório “2005 Tourism Highlights”, da OMT, o turismo internacional apresentou excelente retomada de crescimento em 2004, após cerca de três anos de estagnação do setor. A maioria dos resultados do setor foi positiva; em muitos casos recordes foram quebrados, sobretudo influenciados pela retomada do crescimento econômico mundial, em especial dos Estados Unidos e da Europa,

além da recuperação da Ásia e Pacífico, que foi impactada anteriormente pelos problemas causados pelo SARS, em 2003.

A chegada de turistas internacionais no mundo bateu o maior recorde de todos os tempos, com cerca de 763 milhões em 2004, o que representou um crescimento em torno de 11% em relação a 2003, com a Ásia e o Pacífico encabeçando a lista dos que mais tiveram aumento (28%). Da mesma forma, a receita gerada pela visita de turistas internacionais também atingiu números expressivos, com a geração de cerca de 623 bilhões de dólares em 2004, também um recorde. Estes números só vêm reforçar o otimismo do setor em termos mundiais; o prognóstico para os próximos anos é de contínuo crescimento. A OMT prevê que até 2020, o número de turistas internacionais que viajarão ao redor do mundo será de cerca de 1,58 bilhões de pessoas.

O Brasil também vem acompanhando esse ritmo de crescimento no setor turístico, mesmo não explorando todo o seu potencial e atrativos de riquezas naturais e culturais. Dados da EMBRATUR (2005) revelam que o ano de 2004 foi considerado como excepcional para o setor: o país apresentou um crescimento de 15,99% de crescimento em relação ao fluxo internacional de turistas. Aproximadamente 4,8 milhões de turistas estrangeiros visitaram o Brasil. Como já foi exposto, a média de crescimento mundial do setor girou em torno de 11%. Houve também aumento na receita, de 15,56%, o que representou para o país 3,9 bilhões de dólares de receita, impactando positivamente no seu Produto Interno Bruto.

Participando com este bom desempenho do setor no país, o Estado do Paraná, também contribui na atração de turistas nacionais e internacionais. Apenas para citar alguns exemplos, tem-se a natureza e história do litoral, o progresso e organização da capital, a expansão agroindustrial do Norte e Sudoeste e o seu principal cartão postal, as Cataratas do Iguaçu.

Dados do SETU (2006) mostram que em 2004 o Estado teve um fluxo de turistas de cerca de 6.7 milhões, durante todo o ano, que permaneceram em média 3,3 dias. O gasto médio per capita/dia destes turistas girou em torno de 47,5 dólares, gerando uma receita média de 1.067 milhões de dólares.

Curitiba, a capital do Estado do Paraná, é conhecida mundialmente hoje como a Capital Ecológica do Brasil, além de ser considerada uma cidade modelo em soluções de urbanismo, educação e meio ambiente. Com clima que lembra muito o europeu, recebeu imigrantes de várias partes do globo, o que resultou na grande

diversidade étnica que se pode encontrar hoje, representada por diferentes festas típicas e arquitetura.

Nos últimos anos, o turismo de negócios vem-se destacando como a de mais destaque para a cidade de Curitiba, em função das suas características locais, pela sua localização geográfica, pelo potencial na atração de novas empresas, além do próprio esforço despendido pelo governo, no apoio a ações de promoção turística. Segundo dados da Estatística do Turismo (2004), 38,5% dos turistas visitam Curitiba a negócios, 23% visitam parentes e amigos, 16,6% a lazer, 7,2% por fatores ligados à saúde e 9,9% para participação em eventos (SETU, 2004).

Diante deste contexto, o setor hoteleiro de Curitiba tem-se desenvolvido e expandido de maneira vigorosa, em função de toda a demanda que vem aumentando vertiginosamente nos últimos anos. A OMT (2001) conceitua este segmento como um sistema comercial de bens materiais e intangíveis, dispostos para satisfazer às necessidade básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio. Segundo apontam Cooper et al. (2001), o setor hoteleiro é o subsetor mais destacado e visível dentro da hospedagem ou da acomodação; fornece o maior número de empregos formais e provavelmente é responsável pelo nível mais alto de receita.

Para Oliveira (2002) cada estabelecimento desse segmento apresenta características muito próprias, que determinam a arquitetura, os serviços, o marketing e a política comercial. O autor classifica as empresas de hospedagem em: hotéis-padrão, hotéis de praia, hotéis de montanha, hotéis-fazenda, hotéis especializados em eventos, hotéis em terminais de transporte e hotéis *resort* ou de veraneio.

Em estudo realizado por Lotz e Ramos (2004) verificou-se que entre 1990 e 2003, Curitiba assistiu à abertura de 76 novos hotéis, um aumento de 90% na oferta desse serviço no período, sendo o maior aumento de oferta na categoria 4 estrelas, com 29 hotéis construídos entre 1991 e 2003; em segundo lugar encontram-se os estabelecimentos de categoria 3 estrelas, com 14 novos empreendimentos no mesmo período.

Segundo dados do SETU (2004), o fluxo de hóspedes em hotéis na cidade de Curitiba em 2004 foi de 171.815; a média de permanência nos estabelecimentos foi de 2,5 dias no mesmo ano, gerando uma taxa de ocupação média anual de 35,10%.

Com este crescimento no setor, o potencial econômico da cidade vem atraindo número maior de investidores no segmento hoteleiro, em especial das grandes redes nacionais e internacionais, que têm passado a atuar de forma agressiva em Curitiba. Percebe-se, no entanto, que o governo estadual possui metas ambiciosas a médio prazo (até 2007), de aumento no fluxo de turistas de 20% a 25%, aumento no tempo de permanência média em cada localidade para 4,5 dias e aumentar a receita gerada em 20%, entre outras ações, o que poderá possibilitar um crescimento ainda maior de todo o setor hoteleiro.

Mesmo com toda esta perspectiva de investimento das grandes redes nacionais ou internacionais, vale destacar a predominância dos pequenos hotéis em Curitiba, cuja administração é basicamente familiar. Segundo dados recentes da Secretaria de Turismo, mais de 70% da rede hoteleira de Curitiba possui administração familiar (SETU, 2004).

3. METODOLOGIA

Para a realização de pesquisas no campo da Administração é necessário que os seus aspectos metodológicos sejam determinados com extremo rigor por parte do pesquisador, para que os objetivos e questões propostas no estudo tenham maior probabilidade de ser atingidos.

Aspectos relacionados à metodologia desta pesquisa serão detalhados neste capítulo. Inicialmente, será abordada a caracterização e estratégia do estudo, procurando-se justificar as escolhas metodológicas. Além disto, serão detalhados os instrumentos de coletas de dados, o universo e critério da amostra e apresentadas as variáveis do estudo. Finalizando, as formas de análise dos dados e principais limitações deste trabalho serão apresentadas.

O presente estudo foi realizado com proprietários de pequenos e médios hotéis de Curitiba, com o propósito de analisar as suas competências empreendedoras. Baseadas no objetivo geral e nos objetivos específicos desta pesquisa têm-se as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são as competências empreendedoras dos proprietários que são utilizadas para a gestão de empresas hoteleiras de Curitiba?
- Existem diferenças entre essas competências empreendedoras para a gestão de hotéis de pequeno e médio porte ?

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Newman (1997), em relação ao tipo ou dimensões de estudo existem três classificações: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explanatórios. O estudo exploratório deve ser visto como a sondagem de novo assunto, em que não existam conhecimentos anteriores ou somente poucos pesquisadores abordaram este conteúdo. O pesquisador pode conduzir a pesquisa deste tipo visando conhecer o suficiente, para que possa executar estudo posterior, de forma mais sistemática e extensiva. A pesquisa descritiva, segundo o mesmo

autor, procura apresentar um quadro com detalhes específicos da situação, causas sociais ou relacionamentos. Possui muitas similaridades com o estudo exploratório. Neste tipo de estudo, o pesquisador inicia seu trabalho com o assunto central bem definido e conduz o trabalho para descrevê-lo de maneira acurada. Procura apresentar uma análise de pessoas ou grupos sociais, fatos e situações. Por fim, a pesquisa de caráter explanatório procura saber principalmente o porquê de determinada situação ou realidade, visando identificar a razão dos acontecimentos.

O presente trabalho pode ser caracterizado como exploratório-descritivo, pois existem poucos estudos que abordam as competências dos empreendedores, em especial no setor turístico brasileiro. Além disto, pode ser entendido como descritivo, pois também pretende descrever as competências dos empreendedores.

Creswell (2003), por sua vez, procura classificar as pesquisas em quantitativas, qualitativas e mistas: fornecem uma direção específica para o desenho das pesquisas sociais. Segundo este autor, a abordagem quantitativa procura utilizar a perspectiva pós-positivista para o desenvolvimento do conhecimento, além de envolver experimentos complexos, com muitas variáveis e tratamentos. A abordagem qualitativa utiliza o enfoque, em que o pesquisador constrói conhecimento principalmente baseando-se na perspectiva construtivista, que explora um problema social ou humano. Os métodos mistos se baseiam no pragmatismo, empregando estratégias de investigação que utilizam ao mesmo tempo ou seqüencialmente a coleta de dados, para o melhor entendimento dos problemas de pesquisa. O presente estudo se caracteriza com predominantemente qualitativo.

A dimensão de tempo que foi utilizada neste estudo é a transversal ou *cross-sectional*, pois foi feito em determinado ponto no tempo (NEUMAN, 1997). Como o próprio autor afirma, é usualmente a forma mais simples e com menores custos para a realização de pesquisas; uma das suas principais limitações é a não possibilidade de se analisar mudanças ou processos sociais.

O nível da análise foi focado no individual, procurando identificar de maneira particular, as competências e processo de aprendizagem de cada empreendedor. A unidade de análise foram os empreendedores, proprietários dos pequenos e médios hotéis em Curitiba.

3.2. DELINEAMENTO DE PESQUISA

Saunders et al. (2000) destacam a importância da formulação de uma estratégia de pesquisa bem definida, pois este é o plano geral para que o pesquisador possa responder às suas perguntas de pesquisa. A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso que, segundo Yin (2001, p.32), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” Segundo este autor, opta-se pela estratégia de estudo de caso, quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo, no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

O autor procura aprofundar-se em relação a este conceito técnico, dizendo que na investigação de estudo de caso haverá muito mais variáveis do que pontos de dados e será baseada em várias fontes de evidências; estes dados convergem necessariamente para um formato de triângulo. Além disto, é beneficiado por teorias já existentes, para a condução da coleta e análise dos dados (YIN, 2001).

Especificamente para o presente estudo foi utilizado o estudo de casos múltiplos, que segundo Stake (1995), pode ser realizado para se conseguir maior representação; mas, mesmo assim, esta amostragem continuará sendo pequena e não poderá generalizar-se o resultado. Segundo a classificação de Yin (2001), é considerado estudo de caso múltiplo quando envolver duas ou mais pessoas ou organizações. Para este tipo de estudo, é importante observar que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis.

Segundo Yin (2001) é fundamental julgar a qualidade de qualquer projeto de pesquisa por meio de certos testes lógicos. Para os estudos de casos, quatro testes são comumente utilizados e serão considerados para a presente pesquisa: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Para a garantia da qualidade do estudo de caso, em relação à validade do constructo, Yin (2001) sugere que sejam observadas três táticas. A primeira é utilizar várias fontes de evidências, para que se incentivem linhas convergentes de investigação, durante a fase de coleta de dados. A segunda tática a ser considerada é o encadeamento de evidências, também relevante na coleta de dados. E a terceira tática é fazer com que o rascunho do relatório do estudo de caso seja revisado por informantes-chaves.

Para realizar os testes de validade externa, deve-se estabelecer o domínio em que as descobertas de um estudo podem ser generalizadas, além do estudo de caso imediato. Utiliza-se a lógica da replicação, testando-se a teoria pela replicação das descobertas em segundo ou mesmo em terceiro local, em que a teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados (YIN, 2001).

Em relação aos testes de confiabilidade, deve-se demonstrar que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados. Além disto, é necessário documentar os procedimentos adotados em cada caso. Para que isto ocorra, utiliza-se o protocolo de estudo nos estudos de casos, juntamente com o desenvolvimento de um banco de dados (YIN, 2001).

Antes da realização da coleta de dados foi feito um estudo de caso piloto, sendo selecionado um empreendedor do setor hoteleiro de Curitiba, por critério de acessibilidade. Segundo Yin (2001), o estudo de caso piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados, quanto aos procedimentos que devem ser seguidos.

3.3. COLETA DE FONTES DE EVIDÊNCIAS

A coleta de dados para o estudo de caso exige planejamento e preparação prévia. Yin (2001) aponta que alguns princípios básicos são importantes para o trabalho de coleta de dados, como o uso de:

- a) Várias fontes de evidências, que devem convergir em relação ao mesmo conjunto de fatos e descobertas.
- b) Banco de dados para o estudo de caso, ou seja, integrar formalmente as evidências do estudo, a partir do seu relatório final.
- c) Encadeamento de evidências.

Em relação às fontes de evidências, este estudo utilizou basicamente:

Entrevistas

Yin (2001) nos diz que as entrevistas são importantes fontes de informações para os estudos de caso, pois tratam de questões humanas. Elas podem assumir

várias formas, como sendo conduzidas de forma espontânea, por exemplo. Neste caso, é possível conversar abertamente com o entrevistado, podendo-se indagar o respondente de várias formas e também pedir a opinião dele, sobre determinado assunto.

Saunders et al. (2000) classificam as entrevistas em estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas. A entrevista estruturada acontece de forma seqüencial e ordenada, conforme seu roteiro predeterminado. A segunda é considerada uma lista de assuntos e temas para serem debatidos, que varia de entrevista a entrevista. Pode variar de acordo com cada entrevista, ou seja, existe a flexibilidade da ordem das perguntas em função do andamento e direcionamento da entrevista. Finalizando, a entrevista não-estruturada acontece de maneira informal. Geralmente é utilizada para explorar um assunto a fundo; é necessária uma idéia geral do assunto, principalmente do entrevistado (SAUNDERS et al., 2000). A entrevista é costumeiramente utilizada nas abordagens qualitativas, como destaca Patton (2001), que cita este método como sendo um dos mais utilizados, juntamente com a observação direta e análise de documentos, para a coleta de dados.

Para este trabalho, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas baseadas em roteiro de entrevista. Esse roteiro de entrevista foi composto de questões abertas e fechadas, onde o entrevistado pode expor suas opiniões com maior flexibilidade.

Todas as entrevistas foram gravadas na íntegra e posteriormente transcritas, classificadas e codificadas. A importância de se registrar uma entrevista é apontada por Patton (2001), que diz que nada pode substituir as palavras ditas pelos entrevistados, independentemente do tipo de entrevista realizado.

Registros em arquivos

A utilidade dos registros em arquivo pode variar de um estudo de caso para outro, ao contrário das evidências documentais. Para alguns estudos, os registros podem ser considerados fundamentais, sendo analisados em profundidade; enquanto em outros estudos podem ter apenas relativa importância. Possuem os mesmos pontos positivos relativos aos documentos; porém podem ser mais precisos e quantitativos (YIN, 2001).

Como alguns exemplos, pode-se considerar (YIN, 2001):

- registros de serviços
- registros organizacionais

- dados oriundos de levantamentos
- registros pessoais

Para esse estudo foram utilizados registros como relatórios de movimentação de hóspedes, tabelas de preços, anotações pessoais dos empreendedores, *folders* e informações disponíveis nos *sites* dos hotéis.

3.4. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS

De acordo com Yin (2001), para os estudos de casos múltiplos, não deve ser adotada uma lógica de amostragem; com isto, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra se tornam irrelevantes. O universo deste trabalho foi formado pelos empreendedores, proprietários de hotéis de pequeno e médio porte da cidade de Curitiba. Segundo estimativas da Companhia de Desenvolvimento de Curitiba (2006), a cidade possui cerca de 150 hotéis. Dentro deste universo, foram escolhidos 06 empreendedores em função do porte da empresa, através do critério de acessibilidade:

- ◆ 3 empreendedores de hotéis de pequeno porte;
- ◆ 3 empreendedores de hotéis de médio porte

Conforme classificação de Duarte (1996), utilizada especificamente para o setor hoteleiro, foram considerados hotéis de pequeno porte os de 1 até 40 unidades habitacionais (UH's) e de médio porte os de 41 a 200 unidades habitacionais (UH's). As unidades habitacionais referem-se ao número de apartamentos que os hotéis possuem, para oferecer à clientela. O autor classifica como hotel de grande porte os que possuem acima de 200 unidades habitacionais, que não foi encontrado na cidade de Curitiba e, portanto, não foi considerado nesse estudo.

3.5. PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo de estudo é considerado uma das táticas mais importantes para se aumentar a confiabilidade de um estudo de caso. Com ele, o pesquisador poderá ser orientado quanto aos passos da realização de sua pesquisa, principalmente nos casos múltiplos (YIN, 2001). Baseado no protocolo proposto por Yin (2001), foram definidos os seguintes passos para o presente estudo.

1. Elaboração do instrumento de coleta de dados.

2. Escolha do empreendedor do setor hoteleiro para a realização do estudo de caso piloto.
3. Realização do estudo de caso-piloto.
4. Análise das informações obtidas no estudo de caso piloto.
5. Adequação do roteiro de entrevista para realização das entrevistas semi-estruturadas.
6. Definição dos casos estudados.
7. Agenda das entrevistas com os empreendedores das organizações selecionadas para a pesquisa.
8. Realização das entrevistas com os empreendedores.
9. Levantamento dos documentos e dos registros em arquivos de cada organização.
10. Descrição e análise das informações provenientes das entrevistas, dos documentos e dos registros de cada caso individualmente, em função do modelo de competências empreendedoras proposto neste estudo.
11. Elaborar o relatório final do estudo de casos múltiplos.

3.6.DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Inicialmente, são apresentadas as definições constitutivas e a seguir as categorias analíticas que foram adotadas no estudo.

Competência

Competência é o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001).” É o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com que se depara (ZARIFIAN, 2001).

Empreendedor

Empreendedor é aquele que criou novo empreendimento; como, por exemplo, atividade autônoma, nova empresa ou passou a conduzir e expandir um negócio já existente (GEM, 2005).

Turismo

Compreende as atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares diferentes de seu *habitat* de origem, considerando-se um período inferior ou igual a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outra. (OMT, 2001)

Hotelaria

Sistema comercial de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer as necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio. (OMT, 2001)

3.7. CATEGORIAS ANALÍTICAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Em relação às categorias analíticas Laville e Dionne (1999, p. 223) afirmam que o recorte dos conteúdos se caracteriza como uma das principais tarefas do pesquisador, após a fase preparatória. Esta definição consiste na organização dos elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido e em função de suas intenções, de seus objetivos e também de seu conhecimento da área pode ser abordado em função dos seguintes modelos.

- a) Modelo aberto: as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no decorrer da análise.
- b) Modelo fechado: o pesquisador decide as categorias no início do estudo, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe a retratar a realidade, da melhor maneira possível.
- c) Modelo misto: situa-se entre os dois, servindo-se dos dois modelos anteriores. As categorias são definidas no início, mas o pesquisador pode modificá-las, em função do que a análise aportar.

Para este estudo, as categorias analíticas foram definidas utilizando-se o modelo fechado, onde as categorias foram estipuladas previamente; porém não tiveram caráter imutável, tendo alguns ajustes em função da realidade.

Quadro 09 – Categorias analíticas, dimensões e elementos de análise – Competências Empreendedoras

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de oportunidades • Avaliação de oportunidades • Busca de oportunidades • Antecipar-se aos problemas ou situações • Introduzir algo novo • Criar algo inexistente
COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de relacionamento • lealdade e confiança • Exposição a mídia • Comunicação • Negociação • Gerenciamento de conflitos • Construir consenso da equipe • Influencia outras pessoas • Utiliza pessoas chaves para atingir objetivos
COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentação de esforços • Comprometimento com objetivos de longo prazo • Devoção ao trabalho • Comprometimento com os funcionários • Comprometimento com as crenças e valores • Reiniciar após falhas • Age diante de obstáculos significativos • Comprometimento com objetivos de desempenho (qualidade, confiança, satisfação do cliente)
COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Visão • Definição e avaliação de objetivos • Foco/escopo e capacidade • Mudanças estratégicas • Definir e avaliar posições • Atingimento de resultados • Utilização de táticas • Orçamentos para estratégia • Controle e monitoramento estratégico dos resultados
COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Organização • Liderança • Motivação • Delegação • Controle

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade • Gerenciamento do tempo • Qualidade de vida • Nível stress • Ética
COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar intuitivamente • Raciocinar de forma criativa • Olhar sobre diferentes ângulos • Avaliação de riscos • Ter vocação • Ter Autonomia • Sensibilidade • Vontade de aprender • Definir formas de aprendizagem

Fonte: Adaptado pelo autor, baseado em Man e Lau (2000) e Cooley (1990).

3.8. ANÁLISE DE DADOS

Conforme Patton (2001) a análise e interpretação dos dados devem compreender e descrever o que as pessoas disseram, identificar padrões, buscar integrar as diferentes fontes de dados. A análise qualitativa, enfoque utilizado nesta pesquisa é grande desafio para os pesquisadores, pois esta abordagem transforma dados em descobertas, não existindo fórmulas para esta transformação.

Saunders et al. (2000) destacam que, em análise qualitativa, é necessário que, no decurso dela, seja feita uma classificação em categorias dos dados não-padronizados, tornando-os entendíveis. Podem ser utilizados diagramas e estatísticas nesta fase, assim como identificação de frequência das ocorrências de certas categorias de dados. Conforme comentam estes autores, uma das formas geralmente utilizadas para a análise de dados qualitativos é o uso das transcrições ou registros da entrevistas qualitativas e também em observações após leitura e revisões destes materiais.

Para esse estudo foi realizada a classificação dos dados em categorias que foram guiadas pelas questões de pesquisa e pelo modelo de competências proposto. Depois, foi realizada a análise dos relacionamentos, aprofundando-se nos pontos mais importantes de cada entrevista.

3.9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Segundo Yin (2001), alguns pesquisadores demonstram certo desprezo em relação ao estudo de caso, devido à falta de rigor de pesquisa por parte de muitos pesquisadores que equivocadamente conduziram as pesquisas. O autor destaca ainda outra preocupação em relação ao estudo de caso, pois alguns críticos consideram que fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica.

Considerando as fontes de evidência deste estudo, algumas limitações podem ser destacadas como a dificuldade de acesso aos entrevistados e a possibilidade de respostas tendenciosas e imprecisas, em função da memória fraca dos entrevistados ou mesmo do interesse em não revelar acontecimentos considerados confidenciais. Outros fatores limitantes na condução de um estudo de casos múltiplos podem ser a falta de tempo e recursos para a realização da pesquisa, além daqueles que um pesquisador independente possui (YIN, 2001).

Outra limitação em função da dimensão de tempo foi que a pesquisa teve corte transversal; a realidade foi retratada em tempo específico e com isso perdeu-se a influência histórica, no impacto do desenvolvimento das competências.

Além disso, o estudo teve apenas caráter local, detendo-se a cidade de Curitiba. Inicialmente, planejou-se estudar empreendedores de hotéis de pequeno, médio e grande porte; mas como em Curitiba não existem hotéis de grande porte, de acordo com a classificação de Duarte (2001), este estudo foi limitado pela análise dos donos de hotéis de pequeno e médio porte.

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Depois de concluída a apresentação da metodologia de pesquisa, passa-se nesse capítulo à descrição dos casos realizados. Inicialmente, é feito um detalhamento de cada caso estudado, onde se busca identificar as principais competências de cada empreendedor, conforme as categorias de competências do modelo proposto.

Posteriormente, é realizada a análise comparativa das competências empreendedoras, dos proprietários de hotéis de pequeno e médio porte, buscando-se mostrar as suas particularidades, similaridades e diferenças.

4.1. EMPREENDEDORES DOS HOTÉIS DE PEQUENO PORTE

Conforme classificação de Duarte (1996), são considerados hotéis de pequeno porte aqueles que possuem de 1 a 40 Unidades Habitacionais. Dentro deste critério, selecionamos os empreendedores dos Hotéis Marcopolo, Estrela do Sul e Golden Star, que serão detalhados nos próximos itens.

Dentro de cada item, as características de cada empreendedor entrevistado são apresentadas, e na seqüência, será descrito breve histórico de cada hotel, informando-se as suas especificidades, serviços oferecidos e demais informações relevantes. Finalizando, as competências dos empreendedores serão detalhadas, baseando-se nas dimensões das competências do modelo proposto: competência de oportunidade, competência de comunicação, competência de comprometimento, competência de planejamento, competência de mobilização, competência de qualidade de vida e competência de interpretação.

4.1.1 Empreendedor do Hotel Marcopolo

4.1.1.1. Caracterização do Entrevistado

O empreendedor do Hotel Marcopolo tem 48 anos e tem a formação acadêmica como Técnico em Administração. É o único proprietário do hotel, que foi adquirido em 2005 e também é dono de outro empreendimento atualmente, ligado ao ramo de estacionamento, em Curitiba.

Antes de se tornar empreendedor, foi funcionário público e mesmo ocupando boa posição, em cargo de supervisão, decidiu tornar-se empresário, por estar

insatisfeito com a rotina de uma empresa estatal, que não lhe trazia principalmente prazer profissional.

Entre suas experiências como empresário atuou principalmente no ramo do comércio, sendo dono de pizzaria, lanchonete, restaurante e estacionamento.

Segundo o empreendedor, não existe nenhum tipo de modelo de empreendedor na sua família, sendo o pioneiro a ter negócio próprio. Em relação às suas características pessoais mais importantes, para a gestão de seu negócio, cita principalmente o fato de não ter medo de mudanças, de novidades, principalmente naqueles momentos da vida em que o ser humano fica saturado de determinada atividade ou rotina e almeja novos desafios.

4.1.1.2 Breve histórico do Hotel

O Hotel Marcopolo foi construído na década de 70 e adquirido pelo empreendedor atual no ano de 2005. Localiza-se em região próxima à rodoviária, área central de Curitiba. Possui atualmente quatro funcionários, além do próprio empreendedor, que também cuida da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em três funcionários na área operacional e um na área administrativa; não há divisão departamental, onde todos atuam de maneira multifuncional.

Segundo a classificação deste trabalho, este hotel é considerado de pequeno porte, pois possui 24 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região da rodoviária de Curitiba. Não possui filiais e também não existem parentes do empresário, como funcionário da empresa.

O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 50,00 a R\$ 70,00, onde este valor é definido baseado no ponto de equilíbrio, relacionado à lotação média do hotel, que deve ter o mínimo de 50% de ocupação. Não há verificação de preços, em relação aos concorrentes diretos. Seus principais clientes são vendedores, empresários de empresas de telecomunicações e outros hóspedes, que permanecem em média um dia no hotel; a turismo, por exemplo.

4.1.1.3 Descrição das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

Para este empreendedor, a motivação para se tornar empresário surgiu da necessidade de querer melhorar, devido à insatisfação em trabalhar como empregado. Desta forma, passou a analisar constantemente o mercado, atrás de oportunidades de negócios.

“Eu estava insatisfeito com o meu antigo trabalho e não valia a pena continuar. Apesar de ser um bom trabalho, em uma estatal. Resolvi mudar, deixei de ser empregado.”

“Sou filho do plano cruzado e houve uma explosão muito grande do consumo. Em 1986, o governo Sarney promoveu o primeiro choque da economia brasileira, com congelamentos e houve uma explosão de consumo. Mas era um consumo meio falso, consumo de poupança [...] As pessoas estavam acostumadas com a inflação e num certo momento, o dinheiro não rendia e aí todo mundo começou a sacar e aí existiu um consumo bem grande de tudo, bens materiais, imóveis. As pessoas gastavam muito! Grande parte da população enveredou para ser comerciante. E eu fui também. Apesar de que eu sempre quis ser empresário e não fui motivado pelo momento. Só que eu tive que trabalhar, estudar e conseguir um bom emprego. E criei condições para me tornar empresário e hoje não me arrependo.”

A motivação para empreender, para este proprietário de hotel, se mostrou presente desde o início de sua atividade profissional; conseguiu ter paciência para identificar o momento ideal para arriscar e lançar seu empreendimento.

Até a opção pelo hotel, o empreendedor adquiriu experiência em outros tipos de segmento, até definir-se pela área de serviços, que julga o mais promissor, diante da situação econômica do país atualmente. Esta opção pelo setor hoteleiro foi baseada em pesquisa superficial do empresário, que se valeu da experiência adquirida durante anos e também pelo fator intuitivo.

“Escolhi o setor hoteleiro, pois é ligada à área de serviços e eu acredito que a partir de agora, este setor é o que dará mais oportunidades. E eu já tinha outra empresa no setor de serviços, tenho um estacionamento. Tinha outra opção de abrir outro estacionamento, mas optei pelo hotel.”

Conforme relata o empresário, para se abrir um empreendimento no setor hoteleiro não adianta ter conhecimentos específicos, se a pessoa não souber negociar. E, segundo o proprietário, estes atributos são adquiridos principalmente de maneira prática, na vivência.

“Você pode ter um conhecimento muito teórico de certos setores, que chega um momento, na prática, o seu conhecimento teórico não vai ajudar em nada. Eu sou meio autodidata.”

Em relação à resolução de problemas que ocorrem no dia-a-dia, percebe-se certa dificuldade na previsão e acompanhamento da busca de soluções, onde fica evidente principalmente a questão do atendimento aos clientes por seus funcionários. Entretanto o empresário procura sempre determinar algumas normas, para o surgimento de eventuais problemas na rotina do hotel, através de procedimentos operacionais corretivos. Em função desta imprevisibilidade dos acontecimentos, antecipar-se a eles fica praticamente impossível, conforme a visão do entrevistado.

“Bom, problemas aparecem. E dentro disto a gente procura colocar normas, para quando surgir algum problema. Mas nem todos os funcionários seguem, por mais que você tente dar a ele condições de resolver. Nem todos os funcionários conseguem. Eu tento agir de bom senso com os clientes, sempre.”

A inovação pode ser considerada outro elemento fundamental nas competências de um empreendedor, relacionada às competências de oportunidade. Neste item, o empresário considera que fez algumas mudanças na estrutura física do hotel, como reformas, pintura do ambiente, com nova coloração. Em relação aos demais itens, pouca coisa foi feita, sendo que procurou manter o mesmo sistema de atendimento aos clientes, implantado pelo antigo proprietário.

“Fiz uma reforma, mudei a cor, que era uma cor meio pálida. Continua o mesmo sistema de informática, mesmos preços. Acho que praticamente não mudei, pois parecia que era um bom negócio, da forma que estava sendo tocada anteriormente, estava dentro das condições e estava funcionando. “

Uma consideração que foi destacada pelo entrevistado foi o enorme prazer pessoal no processo de empreender, de administrar um negócio próprio. O grande propulsor e motivador deste empresário é o desafio de tentar, e se possível, acertar. Acima de tudo, o empreendedor demonstrou que não tem medo de arriscar.

Mesmo acreditando fielmente no setor hoteleiro de Curitiba, o entrevistado destacou que novas oportunidades no setor estão cada vez mais escassas, principalmente em função da vinda de hotéis de rede para a cidade.

“Eu acho que já está bem saturado. A vinda destes hotéis de rede, franceses, principalmente do *Accor*. Estes grandes hotéis, os chamados *express* ! Só faltam botar um computador dentro do quarto do cidadão. “

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

A comunicação com os funcionários do hotel Marcopolo ocorre de maneira informal, devido principalmente ao tamanho da equipe. O proprietário do hotel tem um contato direto e diário com toda sua equipe, o que facilita este relacionamento, mesmo não permanecendo em período integral no empreendimento.

“Eu tento dar liberdade para que eles resolvam as coisas, quando não estou aqui. Muitas vezes eles erram. Procuro dar confiança e pagar em dia, para que eu possa cobrar.”

Diante deste contexto, não é feito nenhum tipo de ação objetivando melhorar a união e integração da equipe de funcionários e também não acontecem reuniões mensais, para discussão de assuntos relacionados ao hotel. Tudo é tratado de maneira pessoal, com cada funcionário.

“Quando surge algum problema, no geral, eu falo com a pessoa separadamente e depois para os outros. A maioria dos problemas são resolvidos no momento, pois geralmente é um problema novo. Existem muitos problemas novos. Nunca faço uma reunião formal.”

No que se refere ao relacionamento com os clientes, o empresário não oferece nenhum tipo de treinamento de atendimento para a sua equipe. O atendimento na recepção e primeiro contato com o cliente são feitos basicamente por ele e pela recepcionista. Para a recepcionista, procura-se orientar como proceder na abordagem ao cliente, em relação ao preço, por exemplo. É dada autonomia para que a recepcionista tenha liberdade para resolver problemas diversos,

“No momento em que o hotel está vazio e o hóspede entrou aqui para nos conhecer, você tem que segurá-lo. Até porque a estrutura está montada, o custo está aí. Assim como tem dias em que está lotado, você sabe que tem muita pouca acomodação livre e vai encher no resto do dia, aí já não tem muita negociação.”

A estratégia de convencimento utilizada pelo empresário para conseguir clientes vincula-se à idéia de o hotel ter ambiente saudável, e as acomodações, mesmo sendo simples, serem bem organizadas e limpas. Além de ter bom café de manhã, já incluso nos custos da diária.

O relacionamento com os fornecedores acontece de maneira esporádica, pois o hotel hoje possui poucos fornecedores, pois se utiliza uma gama pequena de produtos.

O empreendedor investe fundamentalmente na propaganda boca a boca, para conseguir divulgar o seu empreendimento. Dentro dos instrumentos de marketing e propaganda, utiliza-se somente de panfletos e *folders*, que são distribuídos na região do hotel.

Conforme aponta o entrevistado, até o momento não é membro de nenhum tipo de associação ou sindicato ligado ao setor hoteleiro de Curitiba. A principal justificativa para isto é o fato de que não recebeu nenhum tipo de convite para conhecer estas agremiações, ou mesmo para fazer parte. Na sua opinião, os governos municipais, estaduais e federais não apóiam em nada os empresários do setor, principalmente os donos de pequenos empreendimentos.

O único tipo de parceria comercial que foi feita acontece de maneira não formalizada.

“Não tenho nada formal. Mas quando estamos lotados eu indico outros hotéis, aqui na região, no mesmo padrão. Restaurantes eu procuro indicar aos meus hóspedes e o dono do restaurante indica os hóspedes, para me procurarem.”

COMPETÊNCIAS DE COMPROMETIMENTO

No que se refere aos principais obstáculos encontrados pelo empresário, este apresentou uma postura muito positiva em relação a este tema, informando que praticamente não existem grandes dificuldades em sua rotina na administração do hotel. Entre os poucos exemplos, cita a dificuldade com a mão de obra, tanto para recrutar e selecionar os melhores profissionais, como para gerenciá-los.

Os objetivos de longo prazo estão sendo atingidos, conforme o planejamento inicial. Algumas metas específicas relacionadas às reformas estão sendo atingidas, como a economia e redução de custos operacionais, mostrando que o entrevistado está conseguindo sustentar seus esforços.

“Estou conseguindo manter o planejamento. Consegui na prática a economia de energia elétrica, através da mudança de instalações, que era muito antiga. Estou fazendo um poço semi-artesiano para economizar água e não passar esta

dificuldade de falta de água. Mas isto não é em função da falta de água somente, é uma coisa que eu já havia pensado anteriormente e estou concretizando agora.”

O empresário procura direcionar grande energia pessoal para o bom andamento de seus empreendimentos, sendo que trabalha em média 12 horas por dia, mesmo nos sábados. No Hotel Marcopolo fica aproximadamente 4 horas por dia e o restante do tempo, direciona para a administração do estacionamento, o qual afirma onerar um tempo maior.

“Você tem que se comprometer e assumir aquilo que irá fazer. Você deve usar isto, e eu usei isto há vinte e poucos anos. A maioria dos erros da pessoa, principalmente aquela que foi funcionária da Caixa Econômica Federal ou Banco do Brasil, é achar que a partir daquele momento, em que ela vira empresária, não terá mais responsabilidades. Mas é o contrário, você terá que trabalhar muito mais. Principalmente em negócio pequeno, onde você não tem estratégia de propaganda, você não é um grupo grande. Se você for pequeno, terá de partir do sacrifício do seu suor, se você não se comprometer a fazer, não vai dar. É a primeira coisa. A gente querer ser empreendedor e deixar de ser funcionário. Tem que se fazer o que você gosta de fazer, independentemente de dinheiro. Eu sou muito feliz com o que faço. Eu trabalho de doze a quinze horas por dia e ainda cuido da minha filha, pois a mãe tem problemas de saúde. Eu sempre falo para os meus filhos: *tem que fazer o que você gosta*. Eu acordo de manhã satisfeito. Eu trabalhava em uma estatal, tinha um emprego e salários bons, mas eu era insatisfeito. Se continuasse lá, provavelmente eu teria morrido. Era supervisor e tudo, mas era completamente infeliz.”

Em termos de prioridade pessoal, classifica o hotel em um segundo nível de importância, dando maior destaque para o convívio familiar.

O comprometimento e responsabilidade dos funcionários também são essenciais, para o bom desempenho do hotel. O entrevistado procura motivar seus funcionários, através de algumas ações específicas, além de manter diálogo aberto com a equipe de funcionários. .

“Primeiro, é importante fazer o registro profissional de todo o mundo. Também faço pagamentos de férias, décimo-terceiro, horas-extras e salários em dia. Coisa que tenho certeza que muito hotel do meu porte não faz ! Com isto, eu posso cobrar depois da minha equipe. “

A percepção dos funcionários em relação aos salários e benefícios é boa, pois se procura sempre pagar no mínimo o valor do mercado, gerando satisfação dos funcionários e conseqüentemente, maior comprometimento.

Os principais valores hoje disseminados na organização são a limpeza do ambiente, bom atendimento e ética com os clientes. Para garantir excelência no

atendimento aos clientes não há uma política de qualidade e satisfação. Entretanto o empreendedor procura sempre orientar sua equipe, principalmente no que se relaciona ao tema ética no trabalho.

“Bom, a gente procura passar que se não existir uma forma definida de trabalho com relação à ética, a coisa pode descambar. Principalmente porque a gente trabalha com mulheres aqui, que são funcionárias e então temos que ter muito cuidado no trato com o hóspede.”

A satisfação dos clientes não é avaliada de maneira formal; porém, o modo utilizado pelo hotel para avaliar este item é a volta do hóspede ao hotel, permanecendo um vínculo entre a empresa e o cliente.

“Eu não procuro conversar pessoalmente com o hóspede, mas se ele volta, quer dizer que gostou do serviço.”

O empreendedor avalia o desempenho do hotel, nos últimos três anos, como muito bom. Segundo ele, o ideal geralmente nunca é atingido, mas os resultados estão sendo bons.

COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO

A visão de futuro do empresário é a de manter pelo menos, a situação atual do hotel.

“E espero daqui a cinco anos talvez não estar mais aqui, quem sabe em outro desafio ou empreendimento.”

A leitura do ambiente estratégico e da concorrência também foi realizada pelo entrevistado, onde este considera que o mercado hoteleiro curitibano ficará cada vez mais concorrido, principalmente devido à vinda dos hotéis de rede. Diante desta realidade, um ponto muito interessante levantado pelo empreendedor, foi o de que o seu público alvo, classes C e D dificilmente migrarão para os hotéis de rede, pois muitos destes clientes se sentem constrangidos a freqüentarem um hotel com uma melhor classificação ou nome no mercado. E a tendência para os próximos anos, é que este perfil do público do hotel permaneça o mesmo.

“Porque o cliente que freqüenta aqui, mesmo que não houvesse muita diferença de preço em relação ao um hotel mais chique, ele ficaria meio que constrangido de ficar em um hotel de rede. Ele acredita que instintivamente não é um ambiente para

ele ficar. É um ambiente de luxo ou alguma coisa do tipo. Então eu acho que a briga será pior entre os grandes. Pois sempre existirá um hóspede mais simples.”

O acompanhamento periódico dos resultados do hotel acontece regularmente; porém é realizado sem nenhum tipo de formalização, como relatórios. Os orçamentos financeiros não são planejados e feitos anualmente, pois a decisão de onde investir é feita em função da demanda e necessidades do hotel.

“Pois podem acontecer alguns imprevistos, como foi a Copa do Mundo, onde o movimento caiu escandalosamente e não temos como prever qual será o gasto. E dentro do mês a gente vai vendo o desenrolar dos gastos, o que está acontecendo.”

Os principais concorrentes do hotel Marcopolo são os hotéis de mesmo porte, da região. O empreendedor procura visitar regularmente estes hotéis, onde avalia principalmente itens como limpeza e atendimento, realizados em outros empreendimentos. Fazendo auto-avaliação do hotel, em relação aos concorrentes, considera como ponto positivo do hotel, o atendimento. Como ponto negativo, o empreendedor não consegue identificar nenhum item mais aparente. Classificaria o hotel em posição intermediária, comparativamente com outros hotéis similares, na cidade de Curitiba.

COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO

O empresário procura participar ativamente da rotina administrativa do hotel, desde as atividades operacionais, até as consideradas estratégicas. Em relação ao reporte, todos da equipe são gerenciados diretamente por ele.

“Eu procuro dar bastante liberdade para que eles resolvam os problemas, principalmente a moça que fica na recepção. Muita coisa ela resolve e depois me passa.”

Não é realizado nenhum tipo de avaliação formal dos funcionários. Para os processos seletivos, de contratação de novos funcionários, o empreendedor prioriza profissionais que tenham boa experiência e apresentação pessoal. No momento, não há nenhuma previsão para contratação de novos funcionários e aumento de quadro. O Hotel nunca utilizou nenhum tipo de consultor externo, para desenvolvimento de projetos.

No que se refere ao mobiliário do hotel, a opinião geral é que não está adequado, existindo a necessidade de renovar alguns móveis ou objetos do hotel.

“Preciso mudar algumas coisas. Não vou dizer equipamento ou móveis, mas sim aquilo que o uso provoca mais desgaste, como roupas de cama, toalhas.”

A estrutura física do hotel é avaliada com o conceito regular. Foram feitas algumas pinturas, troca de portas; entretanto é necessário continuar com as obras, como o poço artesiano e nova pintura do ambiente interno.

Não foram feitos grandes investimentos em tecnologia da informação ou tecnologia, onde o computador utilizado pelo antigo dono permanece o mesmo.

“Com o computador posso registrar meu hóspede. Na segunda vez que o hóspede vem para cá, já perguntamos se ele fez o registro aqui anteriormente e através do nome já consigo identificar todos os dados dele e o atendimento fica bem mais rápido.”

Não há uma política muito definida, para a tomada de decisão quanto aos investimentos. Geralmente isto é decidido, em função de uma necessidade ou oportunidade de ganho ou redução de custo, como, por exemplo, o poço artesiano do hotel, que também evitará problemas, caso ocorra algum tipo de racionamento de água, fato corriqueiro na cidade de Curitiba, em 2006.

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

Além das atividades diárias no hotel, o empresário se divide em outras funções, em seu estacionamento, em que permanece a maior parte do dia. O fator tempo é altamente escasso para a sua rotina, pois tem de se dividir em dois, para administrar os dois empreendimentos. Para o entrevistado, o seu nível de stress pode ser considerado de médio para baixo, principalmente devido ao fato de o empresário gostar muito do que faz. Atualmente, afirma não fazer nenhuma atividade, objetivando controlar ou reduzir o seu nível de stress e consequentemente, melhorar a sua qualidade de vida. Além disto, não consegue tirar férias regularmente, somente cerca de dez dias por ano aproximadamente.

Problemas de questão ética já aconteceram no hotel, principalmente envolvendo funcionários. Este item é um dos mais importantes para o empreendedor, que procura ao máximo evitar que problemas negativos aconteçam.

Não é feito nenhum tipo de trabalho de integração ou bem-estar dos funcionários. Entretanto o próprio empresário regularmente participa de trabalhos voluntários ou de assistencialismo, mas nunca envolvendo o nome do hotel.

COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO

Entre os conhecimentos, atitudes ou habilidades de um empreendedor, o dono do hotel Marcopolo considera a coragem e o arrojo como pontos mais importantes dentro das limitações do negócio e do tamanho da empresa. Pois para ele, principalmente o conhecimento é adquirido na prática, após se lançar aos novos desafios e dificuldades. Seu principal método pessoal para aprimorar estes atributos é o raciocínio lógico e rápido.

Este empreendedor nunca fez nenhum tipo de curso na área de turismo ou hotelaria e mesmo na área de administração, tendo somente a formação técnica na área. Atualmente, não existe nenhum tipo de curso ou treinamento que ele tenha interesse ou sinta necessidade em fazer.

Como melhor técnica para possíveis treinamentos a serem ministrados a pequenos empresários, cita a palestra como meio mais eficiente.

“Acho interessante, talvez não te auxilie tanto. Mas para muitos pode ser interessante pela falta de conhecimento, para dar coragem. Pode te ajudar mais psicologicamente.”

Prefere aprender principalmente observando e fazendo, pois como o próprio empresário se classifica, é um autodidata. Para a tomada de decisões difíceis, baseia-se especialmente na intuição e bom senso.

Dentre o conjunto de competências apresentados no modelo, o empreendedor julga os mais importantes competência de comprometimento e competência de comunicação. De todas as competências citadas no modelo, que o empreendedor gostaria de desenvolver é a competência de qualidade de vida.

“Qualidade de vida. Principalmente agora que eu cuido da minha filha. Eu quero poder trabalhar menos, para dar mais atenção aos filhos. Quero futuramente estar somente com um negócio, talvez somente um hotel.”

4.1.2 Empreendedor do Hotel Estrela do Sul

4.1.2.1. Caracterização do Entrevistado

O empreendedor do Hotel Estrela do Sul tem 65 anos e possui a formação acadêmica como Técnico em Contabilidade. É um dos sócios deste hotel, juntamente com sua esposa. Adquiriu o empreendimento em 2002 e também é dono de outro hotel, além de administrar uma empresa do setor de entretenimento eletrônico, todos em Curitiba.

Cronologicamente, investiu primeiramente no ramo de diversões e no início da década de 80, previu que este setor sofreria certo declínio. Após pesquisa, concluiu que os segmentos que poderia ter melhores resultados seriam o do ramo hoteleiro e de estacionamento, acabando decidindo por investir no primeiro.

Segundo o empreendedor, não possui nenhum tipo de modelo de empreendedor na sua família, sendo o pioneiro a ter um negócio próprio. Como característica pessoal mais marcante, como empresário, destaca a sua experiência pessoal, de aproximadamente cinquenta anos, pois iniciou sua carreira profissional com apenas onze anos de idade.

4.1.2.2 Breve histórico do Hotel

O Hotel Estrela do Sul foi adquirido em 2002 pelo atual proprietário, através de um leilão da Justiça do Trabalho. Anteriormente, chamava-se Hotel Costa Brava, que funcionou por 18 anos, até a sua falência.

Localiza-se em região central de Curitiba, entre a Rodoviária e a Reitoria, da Universidade Federal do Paraná. Possui atualmente 9 funcionários, além do próprio empreendedor, que também cuida da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em 7 funcionários na área operacional e 2 na área administrativa; estão organizados nos seguintes departamentos: recepção, copa e camareiras.

Conforme a classificação deste trabalho, este hotel é considerado de pequeno porte, pois possui 36 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região próxima ao hotel, como os Hotéis Lumni e o Los Angeles. Não possuem filiais e também não existem parentes do empresário, como funcionário da empresa.

O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 50,00 a R\$ 70,00; este valor é basicamente definido em função da concorrência e do mercado; muitas vezes o valor cobrado não é considerado rentável para o hotel, segundo afirma o entrevistado. Como serviços ou diferenciais oferecidos aos hóspedes podem-se citar acesso à internet banda larga, sala de reuniões e sala para o café da manhã.

O perfil dos principais clientes do hotel é formado por hóspedes ligados a turismo de negócios e também religiosos, clientes que viajam a Curitiba, para participar de eventos religiosos, além dos turistas eventuais, que geralmente viajam a passeio.

4.1.2.3 Descrição das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

O empresário em estudo relatou que possuía o sonho de se tornar empreendedor desde a infância; curiosamente até o momento não consegue identificar muito claramente os principais motivos que o levaram a empreender.

“Eu sempre pensei, com bem menos de onze anos ainda, mesmo tendo nascido na roça, em ter um negócio próprio. Eu pensava que não seria empregado e desde que eu era criança, comecei a entregar jornal. Agora de onde saiu esta idéia, eu não sei.”

O entrevistado percebeu no início da década de 80 que o setor hoteleiro poderia tornar-se um bom segmento de negócios para investir. Após administrar por alguns anos uma empresa do setor de diversões eletrônicas e detectar o seu possível declínio, o empreendedor decidiu investir em novo segmento. Após avaliar oportunidades também no setor de estacionamentos, optou pelo ramo hoteleiro, por considerá-lo mais fácil para administrar e que lhe traria maior retorno sobre o investimento.

Inicialmente, administrou o Hotel Inter, que foi o seu primeiro empreendimento no setor, em Curitiba, o qual adquiriu suas primeiras experiências. Por se tratar de imóvel alugado, sentiu a necessidade de possuir um hotel próprio, que lhe daria mais oportunidades para crescimento. Foi então que o empresário foi informado do leilão de um hotel, que havia falido, e efetivou a compra do imóvel, por apresentar um custo menor e também pelo fato de já possuir toda uma estrutura

pronta, para receber os hóspedes. Afirmo ter sido mais uma coincidência, do que uma decisão de compra baseada em uma pesquisa de mercado.

“Este aqui já era um hotel anteriormente, estava um pouco caído, mas já tinha a sua clientela, não precisávamos começar do zero. E isto foi uma das coisas que ajudou. Contudo, não pudemos aproveitar um grande número de clientes, pois com a decadência do hotel, eles foram conseqüentemente perdendo hóspedes, o que queimou o nome. Tanto que eu tentei recuperar as empresas com quem eles trabalhavam e consegui recuperar somente cerca de 5%. Tinha infiltração de água no quinto andar... Mesmo assim, eu resolvi arriscar. Nós estávamos preparados para tentar iniciar este empreendimento, então era mais fácil recuperar este do que começar do zero. Foi uma oportunidade em que eu acreditei que seria bem mais prático, do que começar do zero.”

Este empresário considera essencial um conhecimento prévio do setor hoteleiro, para os novos empreendedores que desejam abrir nova empresa.

“Precisa muito conhecimento de mercado, do mercado hoteleiro. Para qualquer ramo você precisa ter um conhecimento prévio, pois dificilmente você entra em novos mercados sem ter que pagar. Pagar para aprender.”

O hotel foi adquirido através de capital próprio e o empresário afirmou não ter encontrado muitos problemas para a abertura do empreendimento, pois simplesmente transformou outra empresa antiga no hotel.

Do ponto de vista de resolução de problemas, procura sempre ser o mais profissional possível, procurando evitar o lado pessoal nos relacionamentos profissionais.

Em relação às inovações implantadas no hotel, foram muitas as modificações realizadas pelo empresário, em relação à administração do antigo dono do hotel.

“Algumas coisas foram aproveitadas da estrutura anterior. Mas em grande parte foi adaptado ou readaptado, ou foram adquiridos novos equipamentos, sistemas de trabalho, de captação de hóspedes. Enfim, fiz uma mudança total, pois nós pegamos um hotel totalmente desestruturado e sem hóspedes.”

Quando questionado se há algum nicho dentro do setor hoteleiro de Curitiba, ainda a ser explorado, o empresário cita que poderia ser feito um hotel fora do centro da cidade, ocupando grande espaço e que pudesse receber clientes da terceira idade, que moram sozinhas e não vivem com os filhos ou para aquelas pessoas que necessitam de algum cuidado ou tratamento especial.

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

O relacionamento com os funcionários do hotel é considerado bom, na visão do empreendedor; porém este sempre procura manter um sistema ao mesmo tempo próximo e distante dos funcionários, em todos os termos. Ele procura um equilíbrio, mesmo na forma de tratamento pessoal, mantendo-se o mais neutro possível, privilegiando o profissionalismo nas relações.

Ao mesmo tempo, considera que a integração e união dos funcionários muitas vezes não é muito conveniente, para o bom desempenho das atividades do hotel. Não costuma fazer reuniões periódicas com a sua equipe.

“Não é muito conveniente. Ela é conveniente em alguns casos, mas em outros não. Eu deixo que isto flua de maneira natural e algumas vezes tendem a ser prejudiciais, como ocorrem com algumas *panelinhas*, onde eles se reúnem para ficar contra o patrão.”

Os funcionários do hotel são estimulados a fazerem treinamentos, na área de atendimento a clientes. Estes treinamentos são realizados externamente, no sindicato dos hotéis. O empresário procura incentivar a participação dos funcionários nos cursos e também os orienta a utilizarem os melhores argumentos comerciais, para conquista dos clientes.

“Cada um tem a sua característica pessoal de convencimento. Existe um plano feito de preços, de balcão e a partir disto, eles têm que negociar.”

“Sempre avaliamos o funcionário para ver se ele consegue atender o hóspede ou grupos e caso negativo, nós somos obrigados a substituí-lo. Isto já aconteceu algumas vezes.”

“Eu nunca quis cuidar de um negócio meu, cuidando de todos os detalhes diretamente. Este é um princípio simples, básico e importante. Se a pessoa quiser ter um negócio ou diversos negócios, tem que aprender a administrar o negócio a distância.”

O empresário procura delegar responsabilidades para seus funcionários e, segundo ele, é uma característica própria, uma forma de gestão mais eficiente, para a administração de três empreendimentos ao mesmo tempo.

“Tenho funcionários de confiança, às vezes fico um mês sem acompanhá-los. Mas já tive vários problemas com funcionários, durante estes 40 anos, de ser traído pela confiança. Isto já aconteceu e irá acontecer. E considero a melhor e única forma, para a pessoa ter vários negócios ou um negócio só. Ou ele tem a capacidade de

organizar o empreendimento onde ele possa tocar a distância ou senão, ele terá que comprar um pequeno armazém, onde ele terá que trabalhar durante o dia, a mulher de noite e assim por diante. Por pequenos períodos, quando você tiver que se ausentar, como ir ao banheiro, ou ir almoçar, é claro que alguém poderá te dar furos. Então, já que você vai dar brecha, então estruture de uma forma que podem acontecer brechas, mas de uma forma que você consiga gerar modos de arrecadação, de faturamento, de trabalho e de ganhos de recurso. Dou bastante autonomia à equipe, só os *pepinos* é que chegam para mim. Poucas coisas chegam a meu conhecimento.“

Também há um contato freqüente com fornecedores do hotel, que é realizado pela responsável da área administrativa. O empresário procura delegar esta atividade, se envolvendo muito pouco nas compras de produtos e serviços dos fornecedores.

Para divulgação do hotel na mídia e mercado, utiliza algumas ferramentas específicas de propaganda, como folhetos e *folders*, jornais, divulgação em revistas especializadas e internet.

O empresário é membro do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Curitiba, SINDOTEL; afirma que existem alguns benefícios interessantes em fazer parte deste tipo de associação, como o fato de eles atenderem e resolverem questões legais, por possuírem departamento jurídico especializado para este fim.

Na opinião do empresário, apenas o governo municipal tem apoiado o setor hoteleiro, mas o apoio ainda é incipiente, existindo muito por fazer.

“A prefeitura fez uma redução de IPTU uma época. Agora o governo estadual e federal nada têm feito. Inclusive, tem feito algumas ações contra os hotéis, como, por exemplo, aprovaram recentemente que o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição, ECAD, cobre pelas músicas que toquem nos hotéis, nos quartos. O cliente está ouvindo alguma música qualquer e o governo exige que se cobre por isto. Eu irei trabalhar contra isto.“

COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO

O entrevistado demonstra verdadeira paixão em ser empreendedor, deixando claro que dificilmente se adaptaria, caso resolvesse ser empregado algum dia.

“Eu sempre penso em que faria da vida, se eu fosse empregado hoje. Penso que seria altamente problemático e teria dificuldades de adaptação com o empregador. Nunca pensei em ser empregado um dia e nunca irei pensar. E nunca irei parar.“

Mesmo mostrando esta devoção ao trabalho, cita que as principais dificuldades se relacionam às políticas públicas voltadas às pequenas empresas, no Brasil. O pouco incentivo muitas vezes acaba desestimulando o pequeno empresário, que tem de estar muito comprometido com o trabalho, para que consiga pelo menos manter o seu negócio.

“A primeira coisa é a alta carga tributária. Isto dificulta a criação de novos empregos. Olha, se eu tivesse uns quarenta anos, eu mudaria de país. Sendo sincero e franco, sem vergonha. Eu iria para a Austrália. Sempre estímulo meus filhos para pesquisarem e se mandarem para o exterior.”

Costuma trabalhar nos finais de semana e, com o Hotel Estrela do Sul, despende em média quatro horas diárias, para administração do hotel. O tempo restante é direcionado para a administração de outro hotel e para a empresa de entretenimento. Classifica os seus empreendimentos em um primeiro grau de importância, dentro das prioridades de sua vida e tem muita confiança, que em um futuro o Hotel Estrela do Sul possa lhe garantir rendimentos consideráveis.

“Bem, acreditando que com um maior empenho ainda, e mais alguns investimentos que eu tenha que fazer, eu consiga fidelizar um maior numero de hóspedes, para que eu possa ter um negócio seguro, para a minha aposentadoria. Porque se depender do hotel hoje para viver, eu não consigo. Mas eu pretendo fazer dele o meu meio de vida.”

No que se refere à motivação dos funcionários, não é feito nada específico. Apenas alguns benefícios ou prêmio são pagos, esporadicamente. Na opinião do empresário, os salários pagos por ele podem ser considerados justos, em relação ao que é oferecido pelo mercado.

“Sim, bem justo em relação ao mercado. Olha, talvez algum funcionário ache que ganhe pouco, mas nunca vieram falar comigo. Mas o problema é o seguinte, sair de um negócio certo para arriscar em outro, é complicado para eles. “

O principal valor que o empreendedor procura disseminar em sua empresa é a ética. Segundo ele, deve-se sempre respeitar o cliente para que ele esteja ciente e consciente do que está comprando.

Ainda buscando melhor atendimento aos clientes, o empresário utiliza regularmente uma ficha de pesquisa de satisfação, para acompanhar o índice de satisfação dos hóspedes, em relação ao seu hotel.

“No geral, estou muito satisfeito, pois os clientes têm boa imagem do hotel. Principalmente no setor de atendimento.”

COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO

O entrevistado afirma que pretende ampliar principalmente o espaço físico do hotel, dentro de 5 anos. Esta seria a principal meta para os próximos anos.

“Como meta é ampliar este hotel, estou negociando com o proprietário do terreno aqui do lado e o objetivo realmente é ampliar o espaço físico.”

Conforme destaca o empresário, fazer planejamento de longo prazo no setor é extremamente complicado; importante ter visão do futuro, porém sempre centrado na situação mercadológica do momento.

“O planejamento eu tenho que deixar praticamente para o dia-a-dia. Esperar o problema vir, para eu ver como eu posso avançar, pois não tem como fazer este tipo de planejamento, no ramo de hotéis. Especialmente agora, de 1999 para cá. Até então Curitiba tinha 7800 leitos, os hotéis trabalhavam com uma taxa de ocupação boa, com rentabilidade razoável, onde se permitia um planejamento em investimento. Hoje não tem como prever isto, pois você não sabe se vai ter sobra de recursos no final do mês. Pois você já entra no mês pensando o seguinte: *‘se der empate, já está bom’*.”

Um dos fatores que mais causam impacto nesta situação de incerteza do setor hoteleiro de Curitiba é o aumento da concorrência, tanto local, quanto devido à vinda dos hotéis de rede. Tudo isto vem resultar em crescente diminuição nos valores das diárias dos hotéis, que estão passando a oferecer cada vez mais pacotes com descontos, muitas vezes tendo retorno muito abaixo do ideal, devido à grande oferta de leitos na cidade, nos dias atuais.

Entretanto, na visão do empresário, os pequenos hotéis, como o Estrela do Sul possuem alguns diferenciais, que podem fazer com que se destaquem, em relação aos demais hotéis maiores.

“Cada um tem a sua forma de trabalho e também cada cliente também tem sua forma de escolha de hotel. Os hotéis menores, vejo que tem um atendimento mais diferenciado, com maior calor humano. O cliente se sente mais à vontade em hotéis

familiares, do que em hotéis de rede. Eu, por exemplo, fui visitar o hotel de um colega e a própria forma de tratamento do pessoal da recepção foi ruim e eu acabei indo embora logo. O atendimento é muito mecânico, uniforme. Neste aspecto, vejo que os hotéis de pequeno porte levam vantagem.”

Na opinião do entrevistado, a tendência para os próximos anos é que o perfil dos seus clientes permaneça o mesmo, sofrendo poucas alterações. Destaca também que não é possível fazer orçamento financeiro para possíveis ações futuras; ele prefere deixar as situações acontecerem e em função disto, tomar suas decisões de investimento.

Avaliando a situação atual do hotel perante a concorrência, o empreendedor considera como principais pontos negativos de seu hotel o fato de hoje não possuir estacionamento próprio, e sim apenas estacionamento terceirizado, próximo ao hotel. Outro fator citado foi o número de leitos oferecidos hoje.

“Nosso número de apartamentos não é suficiente. É pouco! Principalmente como estamos tendo grande número de eventos em Curitiba, não estamos conseguindo atender a demanda. Quando há eventos nós temos a taxa de ocupação de 100%.”

E como ponto positivo, citou o fato de que o hotel fica em um ponto bem tranquilo, sem ruídos, mesmo não sendo de tão fácil localização.

Em relação aos resultados atingidos pelo hotel, o empresário classificaria o seu hotel em um primeiro nível de qualidade, junto a outros hotéis de mesma característica, em Curitiba.

“Porque nós oferecemos uma coisa verdadeira e cobramos também uma coisa verdadeira. Nós adotamos um preço que é livre de taxa e qualquer coisa. Os outros colocam o chamariz no preço, porém cobram café a parte, outras taxas, ISS, taxa de turista. Nós não enganamos o cliente, e colocamos muito a questão do valor ético.”

COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO

O empreendedor considera o item organização como fundamental, para boa gestão de seu empreendimento.

“Este item é fundamental. Se a organização não for eficiente, de nada vai valer o restante que você fez. Nem a capacitação que você tenha, mesmo que você seja graduado ou pós-graduado em Turismo não vai resolver, se a organização não for

eficiente. Os números terão que ditar tudo. As estatísticas, os gráficos. Não é a minha vontade que tem que ser atendida, são os indicadores e dados.”

Praticamente não há envolvimento direto do empresário na rotina administrativa diária do hotel. Procura delegar ao máximo à sua equipe, para que tenha que participar somente de decisões estratégicas ou resolução de problemas com grau de complexidade maior. Gasta maior parte tempo analisando principalmente os dados relacionados aos resultados do hotel.

“Por que tivemos maior frequência neste período ? Por que este mês de setembro nós estamos fracos ? Eu já sabia que setembro ia ser fraco, pelos outros anos, e também pelo próprio conhecimento a respeito do feriado. Se eu não tenho aqui, tenho os dados dos outros hotéis. Eu fiz vinte e poucos anos de estatística. Posso te dizer antecipadamente como será a ocupação até o final do ano. Salvo um erro no ano passado, quando tivemos que subir os preços em função dos aumentos dos custos, e como era normal o ramo de hotéis aumentar os preços em janeiro, eu reajustei.”

Em relação à administração dos recursos humanos, não há política formal de avaliação de desempenho dos funcionários. Somente há um diálogo ou avaliação, no surgimento de determinado problema.

Na hora de contratar novos funcionários, o empresário procura avaliar o candidato de maneira global e detalhada. Para os próximos períodos, não existe previsão de aumento no quadro dos funcionários do hotel.

“Quando o candidato entra aqui na sala e caminha, até esta cadeira, eu já avaliei 50% da pessoa. Eu tenho cinquenta anos de contratação de pessoas.”

Consultores externos não são utilizados pelo dono do hotel, para a implantação de projetos de melhoria, pois o mesmo entende que este tipo de serviço deve ser utilizado somente por hotéis de grande porte.

No quesito mobiliário, considera que estão em ótimo estado, não havendo necessidade de troca muito constante destes móveis, que foram projetados para durarem vários anos. As trocas mais frequentes acontecem em certos equipamentos, como os frigobares do quartos ou também de outros itens que têm um tempo de vida relativamente curto.

O ambiente físico é avaliado como bom. Segundo o seu proprietário, o hotel não foi planejado adequadamente, mas atende as necessidades atuais. Foram realizadas algumas reformas, mas no momento, não há nada previsto.

Outro ponto discutido foi a questão dos recursos tecnológicos. Hoje o hotel disponibiliza acesso à internet banda larga a todos os hóspedes.

“Eu não tenho informatizado o controle geral do hotel, pois não compensa em função do número de apartamentos. Não precisamos também para o cadastro de hóspedes e hoje tenho o computador somente para a cobrança das ligações telefônicas que os hóspedes realizam, de seus quartos.”

O controle financeiro é feito pela responsável na área administrativa, que consolida o fluxo de caixa e repassa as informações regularmente para o empreendedor.

Não existem normas formais, que todos os funcionários tenham que seguir, mas a orientação é que todos sigam seus pressupostos de conduta, cumprindo suas obrigações.

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

Atualmente, o entrevistado desempenha outras atividades profissionais, administrando outro hotel e também uma empresa de diversão eletrônica; ele procura organizar-se por prioridades. Ressalta que consegue desempenhar bem suas atividades, trabalhando em média dez horas por dia. No passado, comentou que chegou a se dedicar em média dezesseis horas por dia.

Fazendo auto-avaliação do seu nível de stress, classificaria hoje como baixo. No momento não faz nenhuma atividade visando à melhoria da qualidade de vida, mas já chegou a fazer caminhadas regulares, no passado. Considera este tópico muito importante para os empresários.

“O exercício, como a caminhada, por exemplo, é muito importante para reduzir o stress. Se você usar uma esteira eu acho contra-indicado, pois você fica andando sozinho. É muito melhor você caminhar no Parque Barigui, por exemplo, onde você pode encontrar pessoas, animais.”

O empreendedor não tira férias regularmente, porém, afirma que irá trabalhar desta forma ainda por vários anos. Também procura fazer atividades de cunho social, ajudando hoje cerca de cinco instituições.

Valoriza muito a questão ética, principalmente na oferta dos seus produtos para os clientes, desde o primeiro contato no balcão, até a saída do hóspede. Tudo deve ser tratado com o cliente de uma maneira clara e honesta, para que sempre esteja satisfeito com a estrutura e os serviços do hotel.

COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO

Quando questionado sobre os conhecimentos, habilidades ou atitudes mais importantes para um empresário, o entrevistado comenta que para ser empreendedor, a pessoa preferencialmente tem que nascer empreendedora.

“Ela nasce com aptidão, vocação para ser empresário e administrador. O curso de administração não forma empresário. Ele pode adquirir certos conhecimentos, mas está desempenhando um papel. Quando surgir alguma coisa diferente, o negócio poderá complicar.”

O empreendedor nunca fez nenhum tipo de curso ligado ao setor de hotéis, nem mesmo na área de negócios. Procurou adquirir experiências e aprender tudo na prática, ao longo do tempo, utilizando os recursos tradicionais e emergentes, baseando-se sempre no bom senso e intuição, para a tomada de decisão.

“Não fiz nenhum tipo de curso. Aos funcionários sempre recomendo que façam. O que eu aprendi, desde o começo, foi pesquisar bastante antes de tomar qualquer decisão. Pesquisar com amigos, pessoas do ramo, internet que é uma forte fonte de informação. Eu estou menos ligado a papéis e mais à internet.”

“Para abrir um hotel, não é necessário ter uma base conceitual forte. A questão do bom atendimento ao público considero tão habitual, inerente, que não vejo necessidade de se ter uma base. O bom atendimento ao hóspede é um princípio básico, e segundo, é importantíssimo oferecer o máximo de qualidade, por um preço acessível.”

Não haveria nenhum curso específico que o empresário se interessasse em fazer hoje. Cita a participação em congressos e feiras como meios mais eficientes, para estimular o processo de aprendizagem dos empreendedores.

No item relacionado à aprendizagem, diz que aprende mais facilmente fazendo e por meio de amigos.

O empresário foi questionado sobre quais conjuntos de competências considera mais relevante, para a sua própria carreira. Em primeiro lugar, considerou

ter visão estratégica e planejar. Na sequência saber identificar oportunidades e tomar iniciativa. Em terceiro lugar, classificou a competência comprometer-se e assumir responsabilidades. Dentre o conjunto de competências analisados e que o empreendedor julga importante e gostaria de desenvolver seria: comunicar-se e relacionar-se e saber equilibrar/qualidade de vida.

4.1.3 Empreendedor do Hotel Golden Star

4.1.3.1. Caracterização do Entrevistado

O empreendedor do Hotel Golden Star tem 24 anos e é formado em Publicidade e Propaganda e Direito. É um dos sócios deste hotel, juntamente com seu pai e irmão. O seu empreendimento foi fundado no ano de 1997, pelo seu pai e os sócios também são proprietários de uma imobiliária, em Curitiba.

Antes de se tornar empreendedor, exerceu atividade acadêmica, cursando duas faculdades ao mesmo tempo; porém sempre dedicando um período do dia para desenvolver trabalhos no hotel, executando tarefas operacionais.

Segundo o empresário, seu pai é sua grande referência como empreendedor. Com ele, aprendeu muitos segredos relacionados à arte de criar e administrar um empreendimento e principalmente a enxergar novas oportunidades de mercado.

Entre as suas características pessoais mais importantes, como empreendedor, destaca o fato de ser muito detalhista e atento às novidades. Como exemplo, recentemente implantou rede de acesso à internet sem fio *Wi-fi* em todos os quartos do hotel, além de disponibilizar aos clientes a opção de fazer reservas através do site do hotel, na internet. Procura estar atento às inovações feitas em outros hotéis e também pesquisa diferenciais em viagens que realiza, em outras localidades, sempre buscando agregar valor ao seu hotel.

4.1.3.2 Breve histórico do Hotel

O Hotel Golden Star foi adquirido em 1997 pelos atuais proprietários. O imóvel foi projetado inicialmente para ser um pensionato para estudantes.

Localiza-se em uma região central de Curitiba, entre os prédios da Reitoria e Santos Andrade, da Universidade Federal do Paraná. Possui atualmente 15 funcionários, além dos próprios empreendedores, que também cuidam da

administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em 12 funcionários na área operacional e três na área administrativa; estão organizados nos seguintes departamentos: gerência geral, subgerência, recepção, camareira e copa.

Entre os serviços oferecidos pelo hotel, podem-se citar internet sem fio em todos os quartos, copa 24 horas, estacionamento, restaurante e sauna, além de dois *business centers*, duas salas de apoio equipadas com computador, impressora e mesas para pequenas reuniões.

Conforme a classificação deste trabalho, este hotel é considerado de pequeno porte, pois possui 38 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região próxima ao hotel, como os Hotéis Elo e Deville. Não possui filial e também não existem parentes do empresário, como funcionários da empresa.

O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 70,00 a R\$ 100,00, onde o valor é calculado definindo-se primeiramente o preço mínimo, que seria o preço de custo, ou seja, abaixo deste valor é impraticável para o hotel cobrir suas despesas com custos operacionais, como folha de pagamento, água, luz, entre outros. Após definir este valor, é realizada uma pesquisa com os principais concorrentes e estipula-se o valor, dentro de um intervalo, entre o ponto mínimo de custos e o ponto máximo cobrado pelos concorrentes.

O perfil dos principais clientes do hotel é formado por turistas de negócios, principalmente executivos que vêm de São Paulo e outros clientes que participam de eventos.

4.1.3.3 Descrição das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

A motivação para se tornar empreendedor surgiu desde a sua infância, pois começou a auxiliar o pai nas diversas atividades operacionais relacionadas ao hotel, em especial no setor administrativo, fazendo conferência de caixa, entre outras coisas.

A opção pelo setor hoteleiro de Curitiba como investimento foi tomada pelo pai do empresário, que possuía na época uma imobiliária, empreendimento que permanece sob a administração da família por cerca de 30 anos.

“Como ele já estava no ramo de locação de imóveis, já tinha certa facilidade para atuar em um setor parecido. E naquela época, Curitiba estava precisando de hotéis. Há 10 anos não existiam muitos hotéis na cidade, havia carência muito grande e surgiu a oportunidade de adquirir espaço, um prédio e ele resolveu investir e arriscar. Pois não existia em Curitiba um hotel que tivesse um bom padrão, por preço razoável. Só tinham hotéis 5 estrelas e outros hotéis bem mais simples. Todos os hotéis da região, quando começamos, eram bem inferiores. Quando foi inaugurado, por exemplo, o Hotel Golden Star tinha camas de molas, enquanto outros concorrente não tinham. Existiam vários detalhes de modernidade e atualidade, que outros hotéis, até considerados em uma categoria melhor, não possuíam. Então, foi uma coisa de oportunidade mesmo. Meu pai pesquisou e conversou com vários hoteleiros e resolveu entrar.

Esta escolha, portanto, foi baseada em pesquisa de mercado; o fundador do hotel procurou conversar com vários donos de hotéis, além de fazer várias observações pessoais em relação ao setor. O hotel foi adquirido com capital próprio e de terceiros.

Segundo o empreendedor entrevistado, para que um novo empresário resolva investir neste setor, é recomendável que tenha experiência prévia como funcionário de outros hotéis e mais que isto, tente enxergar principalmente as reais necessidades do setor.

Por se tratar de novo empreendimento, com conceito diferenciado, na região central de Curitiba, os empresários tiveram dificuldades principalmente no que se refere à implantação e fixação da marca, junto aos clientes.

“Foi o fato de ser uma nova empresa e não ser conhecida no mercado. Outros hotéis do mesmo porte já eram conhecidos pelos clientes, como o Doral, que é um hotel que tem pelo menos 20 anos. E outros hotéis da região também eram antigos. Então para você começar com um produto novo é difícil, pois as pessoas não conhecem.”

O empreendedor procura sempre investir nas inovações de seu hotel, quer na estrutura física, quer em relação do atendimento dos clientes. Em relação à estrutura, destaca principalmente a implantação de rede *Wi-fi* (Internet sem fio) em todos os quartos, funcionalidade que praticamente não existe em hotéis de mesmo porte, na cidade de Curitiba.

“Bom, fizemos uma reunião hoje, por exemplo, e queremos implantar uma coisa que grandes empresas possuem, que é uma pessoa responsável pelo setor de qualidade. Pois são várias questões pequenas, que muitas vezes acabam passando despercebidas e com a existência de uma pessoa, para analisar somente

a qualidade, isto fica mais prático. Apesar de eu ter uma sala no hotel, eu estou ficando cada vez menos tempo lá. “

“No hotel também temos um boletim cultural, que enviamos todas as sextas-feiras para os clientes através de e-mail, além de imprimir o material e disponibilizá-lo no mural interno. Pois toda semana tem novidades referentes a teatro, cinema, música. Sempre chega um pessoal querendo saber informações sobre a cidade, como dicas de um barzinho, e colocamos alguns destaques, para que o turista possa ver.”

No que se refere a algum nicho inexplorado no setor hoteleiro de Curitiba, o empreendedor cita que há grande quantidade de turistas que viajam com os seus animais de estimação e em muitos locais existem restrições quanto à permanência destes animais. Para ele, seria novo segmento de mercado, investir em hotel que ofereça tratamento diferenciado para os animais de estimação dos hóspedes.

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

O empreendedor procura manter contato e relacionamento regular com os funcionários, mesmo não estando fisicamente no ambiente do hotel, pois administra seus empreendimentos em um escritório, instalado na imobiliária da família. Conforme descrito pelo empresário, o contato individual com os funcionários acontece uma vez por mês, no dia do pagamento; nos demais dias procura sempre manter-se atualizado, contatando o seu gerente.

“Como eu sempre faço o pagamento, procuro fazer uma lista geral dos acontecimentos do mês e sempre procuro dar um informativo ou outro, referente às atividades que serão realizadas. Todo quinto dia útil nós sentamos individualmente com os funcionários, e procuramos saber como foi o mês, o que ele achou ou não achou das novidades, para ver se eles têm alguma idéia, se algo aconteceu durante o mês, algum caso excepcional que valha a pena comentar. E todo o dia a gente passa lá, para dar uma acompanhada, falar com o gerente. Nós sempre visitamos o hotel, seja eu ou meu pai, para ver se tem pagamentos a serem feitos, como está a recepção, olhamos os quartos, vemos os lençóis, para avaliar como está a qualidade do hotel.”

Considera a integração de sua equipe muito importante, mas afirma que atualmente está um pouco difícil conseguir esta união plena, pois há pouco tempo foi realizada grande reformulação de todo o quadro de funcionários.

Desta forma, o quadro atual não pode ser classificado como muito estável, mesmo tendo alguns funcionários antigos que permaneceram e fazem o possível para recepcionar e integrar os novos funcionários.

“A gente procura fazer reuniões, mas já faz um tempinho que não fazemos. Geralmente fazemos as reuniões pelo menos uma vez a cada mês ou dois meses. Reunimos as recepcionistas, mensageiros, camareiras, para tentar passar para todo o mundo as questões que estão acontecendo, as novidades. É sempre bom deixar a equipe informada.”

“Falamos sobre questões de preço. Se a pessoa é mensageira, procuramos orientar em relação de como ela pode atender melhor um cliente. Seguimos tópicos que a gente percebe que está precisando melhorar, damos informações gerais e depois deixamos um espaço para perguntas dos funcionários. Algumas vezes alguns casos merecem ser comentados, alguns grandes erros ou grandes acertos, por exemplo. Quanto à participação, é uma questão muito pessoal, alguns geralmente falam um pouco mais e outros menos.”

Não é oferecido nenhum tipo de treinamento formal aos funcionários, referente a atendimento a clientes. O empreendedor procura orientar sua equipe a utilizar principalmente o bom senso, na abordagem dos clientes do hotel.

“Bom, você não vai falar para a pessoa falar isto ou aquilo na recepção. A pessoa tem que ter bom senso para trabalhar. Eu procuro deixar o mais livre possível, e a partir do momento em que a pessoa não tenha este bom senso ou esta sensibilidade, aí a gente tenta dar uma orientada.”

Os principais argumentos utilizados pelos funcionários, para a conquista e fidelização dos clientes seriam a comparação, mostrando-se a vantagem dos produtos do hotel em relação aos concorrentes e a transparência nos valores cobrados. A sugestão dada pelo empreendedor é que os funcionários estimulem os clientes em potencial para que conheçam a estrutura do hotel, especialmente os quartos, para que estes possam entender claramente a diferenciação dos preços, em relação ao custo e benefício.

O contato com os fornecedores é feito basicamente pelo gerente geral do hotel, com pouco envolvimento do empresário, que apenas acompanha as negociações.

Como instrumentos de publicidade e marketing utilizados destacam-se a utilização de folhetos ou *folders*, mala direta e divulgação na internet. Devido a sua formação na área de publicidade e propaganda, o empresário está finalizando a elaboração de novo material de divulgação do hotel, com informações mais atualizadas e completas.

O empreendedor é membro da Associação Brasileira da Indústria dos Hotéis - ABIH, SINDOTEL e membro fundador do *Convention Bureau* de Curitiba.

“Como benefícios em fazer parte destas associações, dá para gente ficar por dentro do que vem acontecendo em outros hotéis, o que eles estão fazendo, além de ser bom lugar para se discutir, conversar e ver o que está dando certo ou errado. Enfim, debater as questões do setor.”

Considera o apoio dado pelos governos municipais, estaduais e federais muito abaixo do esperado, para o setor de turismo. Espera que as próximas gestões públicas dêem atenção maior do setor e que principalmente invistam na infraestrutura e divulgação do turismo nacional.

O gerenciamento dos conflitos no empreendimento geralmente fica a cargo do gerente geral. Os problemas mais graves são passados para o empresário.

“Algumas coisas que acontecem no dia-a-dia do hotel, digamos, problemas menores, que o próprio gerente resolve, como o funcionário quer trocar de turno, ou coisa do tipo. Os problemas maiores geralmente chegam até mim. Para resolver estes tipos de problemas, procuro ouvir bastante as outras pessoas e tentar chegar a um consenso.”

COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO

Entre os principais obstáculos ou dificuldades encontrados pelo empresário até hoje, tem-se principalmente a falta de espaço no hotel. Originalmente, o prédio onde está o hotel foi projetado para ser um pensionato estudantil, o que limita qualquer planejamento para ampliação do espaço.

A forte concorrência no setor hoteleiro curitibano também é outro fator citado pelo empreendedor. Entretanto, sob determinada ótica, pode ser fator que impulse a melhoria na qualidade do atendimento dos hotéis, para que possam sobreviver num mercado altamente competitivo.

“O que realmente impede o crescimento dos hotéis seria a concorrência. Só que, por outro lado, eu também não sou totalmente contra a concorrência, pois em Curitiba, por exemplo, muitos hotéis tiveram que melhorar justamente em função da concorrência, da chegada de outros hotéis. No nosso caso especificamente, eu diria que o principal problema seria o tamanho do hotel, pois não tem como ampliar, no momento. Já tentamos negociar com o proprietário do prédio ao lado, mas não conseguimos sucesso e eles não têm interesse em vender o prédio.”

O empreendedor deixa claro que dificilmente se pode fazer planejamento de longo prazo, envolvendo seu empreendimento.

“Seria planejamento mais de curto e médio prazo. Nós não temos muita visão de longo prazo. É a forma em que trabalhamos, principalmente por ser empreendimento novo. Como comentei, o hotel fará 10 anos daqui a um ano e pouco e não tivemos muito tempo para sentar e refletir sobre como será o hotel daqui a alguns anos, ou 10 anos, por exemplo. O máximo de visão que temos é de 02 anos, mais ou menos.”

Ao hotel o empresário dedica em média três horas diárias, para desempenhar todas as atividades do dia-a-dia. O tempo restante ele divide com a administração da imobiliária. Geralmente não trabalha nos finais de semana, mas o pai procura sempre visitar o hotel aos domingos. Em uma escala de prioridade em sua vida, o empreendedor classificaria o hotel em um terceiro plano, em termos de prioridade.

Para motivar ou aumentar o nível de comprometimento de seus funcionários, não há uma política direta de incentivos.

“Temos só a questão das caixinhas, gorjetas que eles recebem, quando tem mais movimento e também como o hotel algumas vezes está parado, automaticamente o pessoal já tem esta intenção de buscar o aumento dos clientes, naturalmente. Quanto mais hóspedes será melhor para gente. Principalmente o pessoal da recepção é muito interessado nesta idéia de conquistar o cliente. Geralmente eles procuram conversar, oferecem uma bebida, um chimarrão, para procurar atrair os hóspedes. Não temos nada formal para pagamento de prêmios.”

O salário pago hoje pelo hotel está dentro do piso da categoria, além de a empresa oferecer benefícios adicionais, como vale-alimentação, vale-refeição e seguro de vida. A assistência médica é outro benefício extra que está sendo analisado, para possível implantação.

A principal filosofia e crença que o empreendedor procura disseminar dentro da organização é a questão da praticidade, juntamente com a qualidade no atendimento.

“O atendimento e principalmente a praticidade. Em relação à praticidade, seria aquela idéia de sermos um hotel, na região central, muito funcional para os hóspedes. Esta questão de que não precisamos ter hotel de luxo, com equipamentos de luxo, como outros hotéis oferecem e os hóspedes muitas vezes não utilizam ou não precisam utilizar. Nós buscamos oferecer as coisas que uma pessoa, chegando a Curitiba, realmente irá precisar. Aquela idéia de estar em um lugar, com ambiente confortável, tanto no físico, como na questão de atendimento e ao mesmo tempo local bem prático para todos, em uma região central, onde se pode chegar a maioria dos lugares a pé. Existem táxis, ônibus. Acredito que praticidade seria a principal filosofia.”

A preocupação com a qualidade e satisfação dos clientes é sempre destacada pelo empresário; visitas de inspeção aos quartos acontecem de maneira periódica. Além destas verificações, utiliza-se também uma pesquisa de satisfação dos clientes e controle de qualidade, que são preenchidas pelos clientes, antes do fechamento da conta. Com estes dados, o entrevistado procura manter um canal de relacionamento aberto com os seus clientes, buscando ter um contato direto com cada hóspede e principalmente, sabendo do seu *feedback* em relação aos serviços oferecidos pelo hotel.

“Geralmente quando acontece algum problema negativo grande, eles escrevem detalhadamente, dizendo o dia, qual funcionário que cometeu a falha. Comentam que provavelmente o funcionário estava de mau humor naquele dia. Mas tem clientes também que gostam, elogiam, dizem que sempre estarão no hotel, irão indicar para amigos. Então é bem interessante. Existem pessoas que realmente utilizam aquele meio para falar diretamente com a gente, que somos os donos do hotel.”

Adicionalmente a este trabalho, recentemente foi criada uma subgerência de qualidade, que tratará fundamentalmente da garantia da qualidade do hotel. Serão repassadas para este profissional todas as ações corretivas, visando minimizar possíveis falhas. Além disto, terá a responsabilidade complementar de visitar e avaliar todas as dependências do hotel, principalmente no aspecto físico. O atendimento também será focado, pois terá que ser feito um contato contínuo com os clientes, para busca de possíveis problemas.

Em relação à avaliação do desempenho do hotel nos últimos três anos, o empreendedor não se mostra muito satisfeito, porém vislumbra um futuro positivo para o setor.

“Nos últimos 2 ou 3 anos foi bem ruim. Mas este ano deu uma melhorada muito boa. Eu sinceramente não sei ao certo qual foi o problema, mas acredito ser um problema de conjuntura econômica, porque a gente conversando com as pessoas, percebemos que elas deixaram de viajar nos últimos anos. As pessoas não viajavam muito e a partir deste ano elas voltaram. E é lógico, tem o problema da concorrência, pois nos últimos anos abriram muitos hotéis. Lógico que as pessoas procurarão um hotel mais novo ou testarão novos hotéis, para ver como são. Agora este ano já voltou um bom movimento, acho que as pessoas já conheceram todos os hotéis que temos em Curitiba e as coisas estão se normalizando.”

COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO

A visão de futuro e planejamento por parte do empreendedor é focada no crescimento da organização. Conforme ele salienta, para que se possa atingir este crescimento, é necessário que o desempenho deste ano se mantenha ou até mesmo melhore.

“Se ficar como estava há 2 anos não será possível, pois na época nós precisávamos de espaço físico e não tínhamos ao mesmo tempo uma boa taxa de ocupação. Não estava tendo o retorno que a gente gostaria. Agora, com a melhoria, a gente começa a olhar com mais detalhes para uma ampliação ou aquisição de outro prédio, ou fazer outra sede. A gente pensa em expandir, talvez não aqui, quem sabe em outra cidade. Talvez até mesmo montar uma rede, mas não é nenhum projeto consolidado por enquanto. A gente tem idéias, mas não consolidadas.”

Diante da vinda de hotéis de rede ou aumento da concorrência, o empreendedor acredita que essa tendência melhorará muito a qualidade dos hotéis curitibanos. Conforme sua opinião, em Curitiba ainda existem muitos hotéis de baixa qualidade e atendimento, não oferecendo um conforto adequado aos hóspedes.

Desta forma, a hotelaria ainda tem muito que oferecer para os clientes, e com a chegada de concorrentes pesados, o conceito de profissionalismo ao extremo terá que ser implantado em todos os hotéis considerados familiares. Em relação ao perfil do público alvo, o empresário pensa que pouco mudará nas características atuais dos hóspedes.

“É difícil falar do futuro, imaginar o que virá. Mas a princípio é manter o mesmo. Nós não temos assim uma visão segmentada do público, pois temos aquele público executivo, que vêm durante a semana e as famílias, que visitam Curitiba nos finais de semana. A gente não pensa assim, de maneira muito segmentada.”

É feito acompanhamento mensal dos resultados do hotel; porém não há nada muito sistemático, nenhuma construção sólida dos dados. Existem dados consolidados que podem dar um panorama geral do desempenho do hotel nos últimos anos, mas sem a formalização de relatórios. Os orçamentos financeiros, por sua vez, são feitos mensalmente, procurando atender às necessidades pontuais da empresa.

Os hotéis da região, de mesmo perfil, são considerados os principais concorrentes. A cada três meses é realizada uma pesquisa geral de preços, para saber os valores cobrados pelos concorrentes, além de uma avaliação dos

diferenciais que estes hotéis possuem. Conforme descreve o empresário, existem vários hotéis tradicionais que não estão prontos para enfrentar uma concorrência acirrada.

“Só que não concordo muito com o estilo Íbis de ser. Aquela idéia do global *versus* o local, o *McDonalds* e o lanche da esquina. É uma dificuldade, pois o setor hoteleiro é novo e as mudanças vêm ocorrendo há cinco anos ou pouco mais. Quando você tenta adaptar-se aos hotéis de rede, acho um pouco difícil, pois o padrão é internacional. São coisas assim que são muito industriais. Não é possível hoje você, como dono de hotel, tentar fazer um projeto arquitetônico, como o do Íbis, por exemplo, que tem hotéis no mundo inteiro. Existem cabeças pensantes do Íbis no mundo inteiro e não apenas em um hotel pequeno, aqui na cidade de Curitiba. Eu acredito que muitos hotéis locais acabam tentando imitar, mas não fica uma coisa boa. Como por exemplo, um grande hotel pinta a parede de azul, e o hotel pequeno vai lá e faz o mesmo, sem saber o porquê. Nós estamos no meio do caminho, pois pensamos realmente em ter um hotel com estas novas tendências, mas ao mesmo tempo, é um hotel local. É bem um meio termo. Em alguns pontos, temos algumas coisas mais avançadas, até mesmo dos hotéis de rede e por outro lado, temos também algumas coisas que deixam a desejar, pois ainda estão no sistema antigo. Como por exemplo, a qualidade do *carpet* dos hotéis de rede são bem melhores.”

Dentre os pontos fracos de seu hotel, o empreendedor cita principalmente o tamanho dos quartos. E como ponto positivo seria a atenção dada para os pequenos detalhes, que são concebidos de forma profissional, como se fosse um hotel de rede, com equipamentos modernos, confortáveis e de última geração.

COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO

O empreendedor procura visitar diariamente as instalações do empreendimento, para fazer um acompanhamento e atualização das informações com o gerente geral do hotel. Reportam-se diretamente a ele o gerente geral, o subgerente e comercial.

Não existe nenhum programa formal de avaliação de desempenho dos funcionários; este trabalho é feito informalmente, no dia do pagamento dos funcionários.

“Geralmente faço na conversa do dia do pagamento e fica assim muito na cabeça mesmo. A gente avalia, eu troco idéia com o meu pai, com o gerente e fica muito na idéia. Não conseguimos sentar e fazer um projeto, para tudo no hotel. Não temos, por exemplo, uma política de pontos que o funcionário terá que obter, para subir na carreira. Ou pontos negativos, para ser demitido. Chega a um ponto em que a gente decide, não tem mais jeito e acaba demitindo. Há um controle bem informal.

Não damos *feedback* constante e eles ficam meio desorientados, do que está acontecendo, nestes casos de demissão.”

A contratação de novos funcionários é considerada uma atividade com alto grau de dificuldade.

“Acho que é pior até mesmo do que demitir pessoas, pois não conseguimos achar bons candidatos. Para qualquer cargo que abrimos no hotel, demora muito tempo. Fazemos anúncio e as pessoas que vêm são extremamente despreparadas para as vagas. A gente ouve muito sobre desemprego e tal, mas não tem pessoa capacitada e principalmente interessada. “

“Mas procuramos olhar principalmente se a pessoa tem visão de crescimento, se ela já tem alguma experiência no setor, conhecimentos básicos de como funciona um hotel, pois não temos tempo para dar um treinamento para esta pessoa e então preferimos alguém que já tenha trabalhado em hotel, que saiba ao menos como é. E as coisas básicas, como pelo menos uma língua estrangeira, como inglês ou espanhol e informática.”

Segundo o entrevistado, não há previsão de contratação de novos funcionários, nos próximos meses, somente em caso de reposição, de funcionários desligados. Serviços de consultoria externa nunca foram utilizados pelo empresário, que não considera necessário este tipo de apoio.

A respeito do mobiliário do hotel, considera que alguns são bem adequados e outros nem tanto. Existem coisas a serem feitas, equipamentos e móveis a serem adquiridos, mas nada com extrema urgência.

O espaço físico é considerado de boa qualidade, porém com o problema de falta de espaço para possíveis ampliações.

No quesito tecnologia, o hotel utiliza um *software* específico para o controle do cadastro e fluxo dos hóspedes, além de possuir internet banda larga. Recentemente, foi adquirida uma impressora a laser, que está agilizando o procedimento de atendimento aos clientes, que envolva documentos impressos.

O controle do caixa é realizado pelo gerente geral, e conferido pelo empresário. Este delega esta responsabilidade diretamente para o gerente.

Não há nenhum tipo de procedimento formal escrito, para os fluxos internos da organização. Conforme cita o empresário, tudo é resolvido na base do diálogo aberto.

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

O empreendedor divide o seu dia-a-dia entre o hotel e a gestão da imobiliária. Geralmente, visita o hotel no período da manhã, permanecendo na imobiliária na parte da tarde. Em relação à organização de suas atividades, procura desempenhar trabalho paralelo, em função das necessidades e urgências.

Na opinião do entrevistado, ele não consegue organizar adequadamente seu tempo, pois há sobrecarga de trabalho, faltando tempo para executar todas as atividades. Ele classifica o seu stress em nível médio.

Visando melhorar a sua qualidade de vida, o empresário pratica exercícios físicos, mais como *hobby*, do que como um redutor do seu stress diário.

“Eu acho que qualidade de vida para mim, pelo menos, é estar satisfeito com o que você está fazendo. É chegar em casa feliz e dizer: *‘consegui realizar isto ou aquilo, conseguir finalizar um projeto.’* Não tão ligado a bens, mas sim a conquistas.”

O empreendedor procura tirar férias uma vez por ano, por cerca de 20 dias; mas este ano, por exemplo, dificilmente conseguirá.

Sempre incentiva ações sociais, envolvendo os funcionários e clientes do hotel, como campanhas de arrecadação de roupas, coletadas por doações espontâneas e também das roupas que hóspedes esquecem nos quartos e acabam não contatando mais o atendimento do hotel, para reavê-las. Outro projeto em andamento é a doação de equipamentos de informática, que estão em bom estado, porém não estão mais sendo utilizados.

A ética é outro ponto de destaque e principalmente desafio para o empreendedor.

“Já tivemos problemas. Só que aquele negócio é mais da índole da pessoa. Acho que todo o mundo já teve a experiência de ter problemas e em uma entrevista é difícil você avaliar se a pessoa é ética ou não. Fica difícil eu falar: *‘por favor, funcionário, não roube coisas dos clientes’*. Então, a partir do momento em que o funcionário não está trabalhando corretamente, está arrumando confusões com outros funcionários ou roubando o frigobar, não temos que falar: *‘não faça mais isto’* e sim mandá-lo embora.”

COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO

Na opinião do empresário, entre as principais habilidades, conhecimentos ou atitudes que um empreendedor do setor hoteleiro deve possuir é essencialmente a sensibilidade.

“Sensibilidade. Porque a maioria das questões, segredos ou truques é você ter sensibilidade para perceber o que está dando certo ou errado no mercado. É perceber o que as pessoas realmente querem. Pois na área de marketing, nós dizemos que o cliente tem que ser bem atendido e isto é o básico. É o mínimo. Agora a sensibilidade é útil para você realmente entender o que as pessoas querem, quais os segredos das grandes marcas. Lógico que existe um feedback das pessoas, ou pesquisa de marketing, que pode direcionar. Mas é o bom senso para perceber as coisas que são importantes.”

Para aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes, o empresário utiliza-se principalmente da internet, fazendo pesquisas na rede mundial. Não acredita apenas em teorias de marketing e procura sempre analisar casos práticos de outras organizações de sucesso.

Em relação a cursos voltados ao setor hoteleiro, afirma não ter feito nenhum até o momento e também não tem interesse em realizar nenhum curso da área. Quando questionado sobre possíveis cursos que gostaria de fazer, cita sociologia, arquitetura e desenho.

Considera as várias técnicas de treinamento de empreendedores importantes e eficientes, mas desde que exista um interesse mínimo do participante. Considera as discussões em grupo a forma mais adequada para o treinamento dos empreendedores, mas coloca em questionamento o processo de transmissão de conhecimento. O empresário sente que aprende mais facilmente lendo, observando e fazendo.

“Mas existem palestras e palestras. Algumas são importantes e outras não, depende muito de quem está aplicando. Na minha visão, palavras geralmente são bem fracas, mas na essência são boas. De modo geral, dos congressos de que participei, poucos realmente trouxeram benefício. É difícil generalizar.”

Para o entrevistado, o conjunto de competências considerado mais importante é saber identificar oportunidades e tomar iniciativa. Na sequência, comprometer-se e assumir responsabilidades foi pontuado como outro conjunto relevante de competências. O conjunto de competências considerado fundamental, que gostaria de desenvolver é mobilizar, organizar e agir.

4.2. EMPREENDEDORES DOS HOTÉIS DE MÉDIO PORTE

Conforme a classificação de Duarte (1996) são considerados hotéis de médio porte aqueles que possuem de 41 a 200 Unidades Habitacionais. Dentro

deste critério, foram selecionados os empreendedores dos hotéis Guaíra, Lancaster e Rayon, que serão detalhados nos próximos itens.

Dentro de cada item, cada empreendedor entrevistado será caracterizado. Na sequência, será descrito breve histórico de cada hotel, além de se apresentar o seu perfil. Finalizando, as competências dos empreendedores serão detalhadas, baseando-se nas dimensões das competências do modelo proposto: competência de oportunidade, competência de comunicação, competência de comprometimento, competência de planejamento, competência de mobilização, competência de qualidade de vida e competência de interpretação.

4.2.1 Empreendedor do Hotel Guaíra

4.2.1.1. Caracterização do Entrevistado

O empreendedor do Hotel Guaíra tem 59 anos e é formado em Engenharia Elétrica, com ênfase em Telecomunicações. É um dos sócios deste hotel, juntamente com mais dois familiares. Este empreendimento foi inaugurado no ano de 1997; os sócios também possuem outro hotel e um restaurante.

Antes de se tornar empreendedor, trabalhou em empresas de telecomunicações, como a Telepar, onde foi gerente de engenharia. Desta experiência, considera que desenvolveu principalmente as técnicas para melhor gerenciamento de negócios, que procura utilizar no seu empreendimento.

Como principal referencial de empreendedor, cita o seu sogro, que foi o fundador do outro hotel da família e afirma que este possuía perfil de grande empresário, principalmente com visão aguçada para negócios.

Entre as suas características pessoais mais importantes, como empreendedor, destaca principalmente o fato de conseguir enfocar e fortalecer o negócio da organização, sempre buscando alternativas de melhoria, e a postura pró-ativa para antecipar-se em identificar novas oportunidades no mercado, não necessariamente dentro do setor hoteleiro.

4.2.1.2 Breve histórico do Hotel

O Hotel Guaíra foi adquirido em 1997 pelos atuais proprietários, que compraram o hotel de um antigo dono, que fundou o empreendimento em 1969.

Localiza-se em uma região central de Curitiba, próxima à Praça Rui Barbosa. Possui atualmente 29 funcionários, além dos próprios empreendedores, que também cuidam da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em 26 funcionários na área operacional e 3 na área administrativa; estão organizados nos seguintes departamentos: recepção, camareiras, copa, restaurante e administrativo. A administração do hotel é basicamente familiar; o gerenciamento fica a cargo do empreendedor entrevistado e mais os dois sócios.

Entre os serviços oferecidos pelo hotel, podem-se citar internet disponível aos hóspedes, restaurante vegetariano, estacionamento próprio e ótimo café da manhã, um dos principais atrativos do hotel.

Conforme a classificação deste trabalho, este hotel é considerado de médio porte, pois possui 95 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, na região próxima ao hotel, como os Hotéis Presidente e Blue Tree. Não possui filial e também não existem parentes do empresário, como funcionários da empresa.

O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 50,00 a R\$ 70,00, o valor é calculado estipulando-se os custos e despesas do hotel, como piso, e posteriormente fazendo-se uma análise dos valores cobrados pela concorrência, dos hotéis similares.

O perfil dos principais clientes do hotel é variado, em função da sazonalidade, como no período de férias, onde a predominância é por turistas a passeio, ficando em média até 4 dias hospedados. Nos demais meses, o maior número de clientes é formado por executivos de negócios.

4.2.1.3 Descrição das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

Após anos trabalhando no setor privado, surgiu a oportunidade de poder atuar como empresário, pois como a família do empreendedor já possuía hotel e gostaria de expandir os negócios, veio o convite para integrar a sociedade.

“Na verdade, minha família já possuía outro hotel. E surgiu a oportunidade para comprar este. Além de ser boa oportunidade, estava dentro daquilo que a gente poderia conseguir tocar.”

A opção pelo ramo hoteleiro foi tomada principalmente pelo bom desempenho do setor, em especial na década de 90, em que estava em franca expansão, na cidade de Curitiba. Além da experiência da família em ter implantado o Hotel Hara, que conseguiu obter bons resultados, desde a sua fundação. Entretanto, o empreendedor ressalta que as boas condições daquela época não se repetem nos dias atuais, principalmente em função do aumento da concorrência, criação de novos hotéis locais e de rede.

“Se há nove anos estivesse nas condições em que se encontra hoje, nós não teríamos investido no setor hoteleiro. Na época era um setor bom, não haviam as bandeiras internacionais. Não haviam tantos concorrentes como temos hoje e a vantagem do hotel é que você não tem tanta preocupação. Como por exemplo no comércio, se você for abrir um mercado de frutas, você tem preocupação caso a fruta apodreça, mas no hotel isto não ocorre, pois você está prestando serviços. Você está vendendo serviços e não produtos. Na parte de serviços, você tem algumas vantagens; claro que tem os concorrentes, mas você tem vantagens em vender serviços.”

A decisão pela aquisição do Hotel Guaíra não foi baseada em pesquisa aprofundada de marketing ou estudo de mercado.

“Não, na verdade foi uma oportunidade que apareceu e nós aproveitamos a oportunidade. Não fizemos nenhuma pesquisa de mercado. É que apareceu realmente a chance e nós estudamos a viabilidade da compra, para ver se valeria a pena ou não.”

Para que o novo empresário possa ser mais bem sucedido, em caso de abertura de hotel na cidade de Curitiba, o entrevistado sugere principalmente que se conheça profundamente o setor, para definir com cuidado a estratégia de implantação, como onde abrir o hotel, por exemplo. Mas não deixa de destacar a realidade encontrada no mercado atual, que poderá dificultar o sucesso destes novos empreendimentos.

“Pela concorrência que temos hoje, realmente não vale a pena. Você tem muita briga por valores, diárias. Acredito que dentro do Brasil hoje, Curitiba é uma das capitais mais baratas do setor hoteleiro. Não se encontra em outras capitais o valor que é praticado hoje em Curitiba. Acho que é um canibalismo, em termos de diária. É importante que o empreendedor realmente conheça o setor, que já tenha trabalhado antes, para saber onde é que está pisando.”

Com referência às principais dificuldades encontradas pelo empresário, desde a abertura do hotel, considera que os problemas iniciais foram que a estrutura

física do hotel estava em condições precárias de funcionamento. Este problema permanece até hoje, pois não foi possível executar todas as reformas propostas.

Não foram feitas muitas inovações no hotel, mas o proprietário cita que o atendimento melhorou, em relação aos antigos donos.

“Estamos tentando melhorar a qualidade do nosso atendimento, como melhor infraestrutura, mobiliário. Uma boa cama ou uma boa limpeza, atendimento aos clientes. Nesta parte, estamos trabalhando mais. Dentro do possível, pois o hotel também não tem grandes recursos e pagar por isto é complicado. Para manter esta diária que temos, não é fácil.”

Dentro do tema busca por inovações, o entrevistado cita como principal retorno pessoal o fato de cada empresário sempre apostar em si mesmo, na sua capacidade e trabalho, para tentar introduzir algo novo.

“Você tem que vencer as dificuldades que tem, na verdade é uma aposta. Como empreendedor você está apostando. Lógico que você tem que correr um risco, mas você tem que calcular este risco.”

Em relação a criar algo inexistente no setor hoteleiro ou explorar novo nicho, a opinião é que o mercado curitibano está bem saturado.

“Existem algumas coisas, mas eu acho que, por exemplo; eu li tempos atrás, sobre hotéis especializados em mulheres, outros para gays, categorias GLS's. Só que não sei se realmente temos isto no Brasil. E não sei se teríamos mercado hoje para a gente.”

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

O empreendedor entrevistado procura manter bom relacionamento com sua equipe, visitando-os todos os dias e atualizando as informações com a recepção e o setor administrativo. Segundo ele, a forma de comunicação é variada, em função do perfil de cada um dos funcionários.

“Depende muito com quem você está falando, na verdade. Há pessoas com quem você pode conversar de uma forma específica. Nós temos categorias como camareiras, ou a recepção, onde há vários níveis de pessoas. Então você tem que tentar entender estes níveis, para tentar falar a mesma língua deles. Você não pode falar de uma maneira geral com todos, pois você não irá conseguir. Tem que tentar, é uma tentativa, não que a gente consiga fazer tudo isto. É uma tentativa de usar palavras diferenciadas, para cada segmento de pessoas.”

Em relação à sua equipe, considera que manter a integração de todos é complexo, pois cada um dos funcionários tem seus interesses particulares. A

construção do consenso da equipe é grande desafio, para qualquer empreendedor, independentemente do tamanho dela.

“A recepção tem que atender bem o hóspede na hora de entrar. A camareira tem que preparar o quarto adequadamente. Mas aí ficam se questionando por que um pode mandar mais que o outro: *por que eu tenho que obedecer* e este tipo de problemas temos que sempre tentar quebrar o gelo. Relacionamento entre equipes é complicado.”

Um dos meios utilizados para melhorar a comunicação e aumentar a lealdade e confiança dos funcionários são as reuniões, onde o empresário procura sempre questionar quais são os objetivos do hotel, qual é o negócio principal e por qual motivo todos estão lá.

“Eu sempre procuro estimular esta parte. E também como devemos atender nossos hóspedes. E os problemas são tratados pessoalmente com cada um, pois em grupo não sai muita coisa. Você só traça linhas gerais, quando estamos em grupo. Nas reuniões gerais, o pessoal geralmente não se abre muito, porque acham que pode acabar entregando um colega. Então temos que tratar estes assuntos um pouquinho diferente e pessoalmente.”

Visando melhorar o atendimento e comunicação dos seus funcionários com os clientes, o empresário estimula a participação de sua equipe, em cursos da área. Regularmente envia sua equipe para cursos de aprimoramento profissional no Senac, ou mesmo no SINDOTEL. A ABIH é outra instituição que oferece alguns cursos para a gestão de hotéis, sempre enviando informativos e materiais relacionados ao setor, com dicas sobre como melhorar o atendimento aos hóspedes.

Na hora de negociar com os clientes, para convencê-los a utilizar os serviços do hotel, o empresário afirma que não há um padrão ou estratégia definida.

“Uma das coisas que fazemos é mostrar o que nós temos, em termos de opções aos clientes. Pegamos alguns apartamentos e levamos os clientes para conhecerem. O cliente vai até o quarto e verifica se é realmente o que ele procura. Mas também tem muita gente que nos conhece, outros vêm indicados. Mas o que importa é o preço. O que todos querem é preço.”

O relacionamento com os fornecedores é feito pelo empreendedor, juntamente com o seu setor administrativo, através de visitas periódicas e telefonemas, sempre visando uma manutenção na qualidade dos produtos e serviços oferecidos por eles.

Para que o hotel seja divulgado na mídia e meios de comunicação, o empresário utiliza-se de folhetos, patrocínio em mapas ou guias e internet.

O hotel é associado às principais instituições de apoio do setor, como a ABIH, SINDOTEL e o *Convention Bureau*. Os benefícios em participar destas associações não são diretas para o hotel, mas acontecem de forma indireta, principalmente a longo prazo. O empresário critica o apoio dado pelas esferas municipais, estaduais ou federais ao setor, que são praticamente nulas. Em relação às parcerias, o hotel possui um convênio com algumas agências de viagem, que encaminham seus clientes para o hotel.

Na questão de resoluções de conflitos, o empresário delega responsabilidades para os seus funcionários, que têm toda a autonomia para resolver os problemas. Caso não solucionem, acabam passando as dificuldades diretamente a ele, que se encarrega de achar uma solução.

COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO

Diante dos obstáculos encontrados no dia-a-dia e no setor hoteleiro, o empreendedor procura sempre sustentar seus esforços, para lutar contra as adversidades.

“As dificuldades são enormes. Eu acho que hoje o mercado como um todo está complicado. Está existindo muito pouca movimentação, mesmo com vendedores ou novos negócios. A maioria tende a procurar hotéis ou serviços mais em conta, o que nos causa bastante dificuldade, em função do país. E também devido à concorrência enorme do setor. Então este tipo de coisa traz uma dificuldade muito grande para o setor hoteleiro; por isto temos esta baixa taxa de ocupação.”

Os objetivos de longo prazo, estabelecidos anteriormente pelos sócios, estão um pouco abaixo do esperado, distantes das metas preestabelecidas.

“Nós achamos que estaríamos em condições melhores antes, estamos levando muito tempo para poder atingir o que foi proposto, que é estar com um hotel em melhores condições. Em função do pouco giro, das dificuldades. Hoje para você tentar manter um negócio já é difícil. Nós não estamos conseguindo este melhoramento. Está muito devagar !”

Em média, o empresário trabalha cerca de 7 horas diretamente com o hotel, além de ser responsável também pelo gerenciamento direto de um restaurante, dividindo o seu tempo entre estas duas atividades. De maneira geral, acaba sempre trabalhando nos finais de semana, em um dos empreendimentos da família.

Segundo o entrevistado, está cada vez mais difícil conseguir motivar um funcionário, para elevar o seu grau de comprometimento com a organização. A

remuneração é um dos principais itens que impactam na motivação da equipe. O hotel também oferece como benefício ajuda de custo a funcionários, para casos considerados graves, que necessitam de acompanhamento médico.

“Hoje não está fácil motivar o funcionário não. Por mais que você tente cuidar deles como se fossem pessoas da família é complicado, porque chega no final do mês e a remuneração não é muito boa. Então a pessoa diz: *pois é, estou com uma dificuldade financeira em casa*. Este é um problema muito sério. A gente não consegue, pois quando a pessoa tem problemas em casa, traz aqui para o hotel e daí complica. Então, vez ou outra, dependendo da quantidade de hóspedes, como não cobramos 10 %, nem taxa de serviço, às vezes acabamos pagando um prêmio. A gente sempre tenta melhorar monetariamente alguma coisinha.”

“Nós estamos no valor do salário de mercado. Não posso dizer que seja justo, mas estamos dentro. E eles reconhecem isto. Mas o problema que reconhecer é uma coisa e outra é resolver o problema de casa.”

Entre as principais crenças e valores que o empresário tenta disseminar na empresa é o bom atendimento, além da honestidade com os hóspedes, deixando sempre o cliente em uma posição central, dentro da filosofia do hotel.

Não há nenhum tipo de programa formal, objetivando garantir sempre a qualidade dos serviços prestados. Tudo é feito mediante orientações e conversas com os funcionários. Também não há nenhum tipo de pesquisa de satisfação dos clientes, que é feito em conversas com os clientes, de maneira informal.

Como retorno, o empresário tem ouvido que os clientes estão apreciando o atendimento e estrutura do hotel, especialmente o custo benefício. O desempenho do hotel nos últimos três anos é considerado razoável.

“Já foi melhor no passado. Nós estamos vivendo problemas há cinco anos mais ou menos. Se bem que este ano temos uma tendência de melhora. Estou notando uma pequena melhora. Nos últimos cinco anos tivemos muitos problemas.”

COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO

A visão de futuro que o empreendedor tem é que sejam feitas as reformas que faltam à estrutura física do hotel, para que possam atender os hóspedes com melhor gama de serviços e opções.

“Eu acho que o hotel não está totalmente operacional, ainda. Em relação a algumas reformas, como a sala de reunião, a sala de eventos, que precisamos fazer. Algumas reformas que ainda não estão prontas. Em relação ao empreendimento do hotel, na parte estrutural.”

Diante da vinda de hotéis de rede e aumento da concorrência, o empresário questiona quais são os reais objetivos estratégicos das grandes redes, vindo a Curitiba. Conforme afirma, para as grandes redes não importa se estão ganhando ou perdendo investindo em novas localidades, e sim estar presente onde seus principais concorrentes estão, para fazer frente à guerra das grandes marcas, no contexto de competição internacional.

Os donos do hotel fazem o possível para seguir o planejamento definido desde a sua aquisição, mas a dificuldade para atingir os objetivos é extremamente grande.

“Nós tentamos fazer isto. Até temos um planejamento, mas está complicado de seguir. Não conseguimos atingir realmente. É um sobe e desce muito grande, dificilmente conseguimos chegar naquilo que queremos.”

A tendência para os próximos anos é que o perfil dos seus principais clientes se altere, para os turistas ligados à área de eventos, principalmente devido à melhoria da infra-estrutura de Curitiba, que atrairá cada vez mais este público.

Reuniões mensais e análises dos dados são a base para o acompanhamento periódico dos resultados do empreendimento. Anualmente é definido um orçamento, com a previsão de todos os investimentos e gastos, organizados mensalmente, em função da sazonalidade.

O trabalho dos concorrentes é avaliado pelo empresário nos encontros que faz no SINDOTEL ou demais associações do setor, oportunidade em que aproveita para verificar como anda o mercado hoteleiro curitibano. Considera que não é leal o conceito de tentar roubar clientes de outros hotéis, devendo existir concorrência. Classifica seu hotel em posição intermediária, quando comparado com os concorrentes de mesmo porte.

COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO

O empreendedor tem o papel de gerente geral do hotel, fazendo diretamente a gestão de sua empresa. Desenvolve algumas atividades operacionais específicas, que estão sob sua responsabilidade, e delega as funções principais para seis funcionários, que fazem as atividades do dia-a-dia da empresa.

Entre as suas atividades, a principal é fazer o gerenciamento da equipe, visando sempre ao alto desempenho dos funcionários. Não há nenhum tipo de

avaliação individual formal dos funcionários; mas o empresário conversa com a equipe, de tempo em tempo, mesmo não possuindo um método organizado para este trabalho.

Na hora de contratação de novos funcionários, observa principalmente a qualidade profissional, a formação acadêmica, experiência e assiduidade. Não leva muito em conta as indicações, valorizando a entrevista, como principal fator decisor, na hora de escolher um funcionário para a empresa. O quadro de funcionários atual está bem dimensionado; portanto não há previsão de novas contratações para os próximos meses.

Para o Hotel Guairá, nunca foi utilizado nenhum tipo de consultoria de gestão externa, ou algum tipo de assessoria.

Quanto ao mobiliário do hotel, a opinião do empresário é que não está adequado, faltando vários itens a serem renovados. Considera a estrutura física chegando próxima ao ideal, necessitando de alguns reparos e ampliação nas instalações, como a implantação da sala de reuniões e eventos.

O Hotel procura utilizar sistemas de informação, para melhorar especialmente os procedimentos de atendimento a clientes. Possuem hoje um sistema hoteleiro, que propicia melhor controle do cadastro e fluxo dos clientes, apesar de não reduzir consideravelmente os custos do hotel.

“Não reduz custo, pois você tem que investir no sistema e também fazer a manutenção. Mas sem isto também, fica complicado. Principalmente em relação ao controle e para o próprio hóspede.”

Para a definição de onde investir os recursos financeiros, existe um procedimento básico, seguido pelos donos do hotel. Entretanto não existe nenhum procedimento escrito formalizado, para que os funcionários sigam internamente.

“Primeiro, o que a gente tem feito, por exemplo, na hora de trocar móveis, nós contratamos arquitetos e decoradores para fazerem um plano, peço vários orçamentos e é assim que definimos. Nós vemos o custo benefício e a qualidade no atendimento.”

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

O empresário divide seu tempo fazendo o gerenciamento do Hotel Guaíra e também de um restaurante, além de ser proprietário de outro hotel, que é administrado diretamente por um dos sócios.

“Eu procuro dividir o meu dia em horários. Fico aqui pela manhã; na hora do almoço e jantar, no restaurante. No período da tarde geralmente fico bastante tempo fora, fazendo serviços externos ou visitas.”

Afirma que não consegue gerenciar seu tempo adequadamente e está tentando organizar todas as atividades, delegando responsabilidades para seus colaboradores.

“Não que isto sempre dê certo. Mas mesmo delegando, precisamos conversar com a pessoa. Não é somente solucionar e sim avaliar a solução dos problemas, se teria alguma outra alternativa.”

Classifica seu nível de stress atual como alto e está tentando mudar esta situação, procurando melhorar a sua qualidade de vida, praticando esportes como *golf* e tênis de campo, por exemplo. Esta é uma preocupação não somente do empresário, mas também de todos os familiares, que têm colocado este assunto na pauta das reuniões. Devido às atividades do hotel, não consegue tirar férias regularmente.

O Hotel Guaíra sempre participa de ações sociais, envolvendo-se em campanhas, e projetos do próprio sindicato. As doações acontecem de forma periódica, para entidades ou institutos que entram em contato com o hotel.

A ética tem papel de fundamental importância na administração do seu hotel. Não somente internamente, mas o empresário também comentou que há problemas de ética entre os próprios empresários do setor.

“Já tivemos alguns problemas com a ética. Não é fácil, como o mercado hoje está complicado. Principalmente com os concorrentes, mas não podemos comprovar que realmente houve algo. Nós tivemos alguns indícios de problemas com concorrentes, outros empreendedores e outras empresas, tentando nos caluniar. Mas isto não é legal !”

COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO

Na opinião do entrevistado, entre os conhecimentos, habilidades ou atitudes que um empreendedor deve possuir, para uma boa gestão de seu negócio é principalmente olhar as situações sobre diversos ângulos.

“Como empreendedor, é bem difícil, mas uma coisa que a gente tenta, mas nem sempre consegue, é tentar abrir a *caixola*. Muitas vezes temos a tendência de dizer

que não dá certo, que já tentamos anteriormente, mas hoje em dia os tempos são outros e podemos tentar novamente. Não podemos ser tão conservadores. Você tem que estudar todos os casos a serem verificados, fazer um *brainstorm* com todas as idéias possíveis e depois pinçar as melhores idéias. Hoje temos que ter uma cabeça aberta. É aquela história, no passado não deu certo, mas hoje pode dar, pois o meio é diferente. Tudo tem evoluído muito rápido. Por exemplo, no Hotel Fórmula 01 você paga antecipado. Eu diria pra você que há 5 anos, se eu cobrasse algo antecipado, o hóspede iria falar: '*you are crazy!*' Mas a globalização tem mudado muita coisa, as pessoas têm viajado mais, trazem outros conhecimentos, têm mente aberta para coisas novas.

Para a aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes, o empresário procura conversar constantemente com outros empresários do setor, que têm experiência de vida e muitas dicas para repassar, conforme salienta. Esta é uma das principais formas em que prefere aprender, ou seja, através de sua rede de relacionamentos.

O empreendedor nunca fez um curso específico de hotelaria, porém procura manter-se sempre atualizado com as informações do setor, em palestras e seminários. Já participou de cursos de gestão empresarial, em que utilizou muitos aprendizados no seu dia-a-dia, além de aprimorar os conhecimentos pessoais.

"Geralmente participo de palestras ligadas à hotelaria, com temas ligados a operação, administração, marketing. O que geralmente é dito é óbvio, o que diferencia é que não paramos para pensar nisto tudo. Muita coisa a gente já ouviu, mas acaba não refletindo. Já fiz um curso via Sebrae, através do sindicato."

Dos cursos que ainda não realizou, mas gostaria de fazer, cita um curso de gestão hoteleira, preferencialmente no exterior. Na sua opinião, a melhor técnica de transmissão de conhecimentos para os empresários seriam os cursos ou seminários de média duração, aproximadamente de uma semana.

"O empresário tem que tirar uma semana, não tem jeito. Ele tem que tentar fazer cursos fora do expediente. O próprio Centro Europeu tem alguns cursos interessantes. Vou tentar fazer, mas como tenho o horário complicado, fica inviável neste momento. Mas ainda vou tentar fazer."

A maioria das decisões do empresário são tomadas por intuição, porém sempre baseadas em informações sobre determinado assunto, para que a chance de erro seja minimizada.

Do conjunto de competências analisados, julga os mais importantes: saber identificar oportunidades e tomar iniciativa e posteriormente, saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida. Entre estes conjuntos de competências, considera também importante, mas que gostaria de aprimorar a competência de qualidade de vida.

4.2.2 Empreendedor do Hotel Lancaster

4.2.2.1. Caracterização do Entrevistado

O empreendedor do Hotel Lancaster tem 50 anos e é formado em Administração de Empresas e Direito, tendo se especializado em hotelaria nos Estados Unidos. É um dos dois sócios do Hotel Lancaster, que foi fundado em 1974, pelo seu avô. Além deste hotel, administra também as empresas do chamado Grupo Lancaster, que contempla mais outro hotel, o Savoy, a Lancaster Confeitaria, a Lancaster Turismo e a Alitalia.

Antes de se tornar empreendedor, concluiu as faculdades de Direito e Administração e foi funcionário público por um período. Mas desde a infância, sempre procurou trabalhar nas empresas da família. Segundo o empreendedor, seu principal modelo de empreendedor foi o avô, que foi o primeiro da família a iniciar um negócio próprio. Além dele, outro grande exemplo citado foi o do tio.

Em relação às suas características pessoais mais importantes para a gestão de seu negócio, cita principalmente o equilíbrio na gestão de pessoas. Sempre procura tratar bem o funcionário, não o colocando como um “escravo”, mas também não dando liberdade excessiva, sempre corrigindo os eventuais problemas. Faz uma política de portas abertas, onde todos têm livre acesso para entrar em sua sala, para discutir os mais variados assuntos.

Outra característica que destaca é a flexibilidade para ouvir outras opiniões e decidir o melhor caminho para as decisões do seu empreendimento. Estimula o diálogo franco e aberto, através de reuniões diárias com os seus gerentes, estabelecendo comunicação contínua com a equipe de funcionários.

4.2.2.2 Breve histórico do Hotel

O Hotel Lancaster foi fundado em 1974 pelo avô do proprietário, cujo projeto foi concebido em função da falta de hotéis de boa qualidade na cidade de Curitiba, nessa época. É uma das empresas do Grupo Lancaster, com mais de trinta anos de mercado, atuando no ramo de confeitarias, hotéis e turismo.

Localiza-se em uma região central de Curitiba, próxima à Praça Rui Barbosa e do centro comercial e financeiro da cidade. Possui atualmente 62 funcionários, além dos próprios empreendedores, que também cuidam da administração diária do hotel. Os funcionários dividem-se estruturalmente em 54 pessoas na área operacional e 8 na área administrativa; estão organizados nos seguintes departamentos: alimentação, hospedagem, comercial, recepção, portaria, camareiras e escritórios administrativos. Para organizar estes departamentos, há um gerente geral, que faz a gestão geral do hotel e chefes em cada um dos setores.

Entre os serviços oferecidos pelo hotel, pode-se citar conexão à internet de banda larga disponível aos hóspedes nos quartos, restaurante e bar, estacionamento próprio, sala de reuniões e sala de ginástica, além de possuir apartamentos antialérgicos.

Conforme a classificação deste trabalho, este hotel é considerado de médio porte, pois possui 110 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, e mesmo os considerados inferiores. Não possui filial e também não existem parentes do empresário, como funcionários da empresa.

O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 70,00 a R\$ 100,00; o valor é definido baseando-se primeiramente nos valores cobrados pelo mercado e posteriormente, devido aos custos do hotel. Segundo o empreendedor, esta fórmula faz com que os hotéis se obriguem a reduzir cada vez mais os seus custos, para que fiquem competitivos, na guerra de preços. Desta forma, não é possível exagerar no oferecimento de serviços extras para os hóspedes, pois caso contrário será cobrado um preço muito acima do aplicado pela concorrência.

O perfil dos principais clientes do hotel é variado, formado basicamente hoje por executivos a negócios e também participantes de eventos, feiras ou congressos.

4.2.2.3 Descrição das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

A motivação para se tornar empreendedor veio desde muito cedo, mais precisamente na sua infância, época em que sempre acompanhava o avô, no Hotel Savoy, primeiro empreendimento do Grupo Lancaster em Curitiba.

“Desde pequeno, meu avô me levou a ser empreendedor. Quando eu era pequeno, carregava malas no Hotel Savoy, que foi inaugurado em 1966. Tinha um terreno que ele tinha comprado, quando ele veio da Itália, onde o Savoy foi construído. Então, quando o Savoy ficou pronto, na época eu estava no jardim, deveria ter uns 4 ou 5 anos de idade e o meu avô me levava para o hotel. Quando precisava comprar uma batata ou um café eu ia para o mercado comprar. Então era fácil você trabalhar naquela época. A justiça do trabalho não era tão competente e deixava você trabalhar. E o Lancaster foi fundado em 1974, depois das confeitarias.”

A decisão por investir no setor hoteleiro de Curitiba foi tomada, pois o avô do empreendedor possuía um terreno, bem próximo à rodoviária. Nesta região, existia um fluxo muito grande de pessoas, porém sem grandes opções de hospedagem na cidade. E como este era o principal ponto de chegada de turistas à Curitiba, o avô teve a idéia de aproveitar o terreno e construir um hotel, que teve ótimo retorno, após a sua inauguração. Com isto, a família resolveu ampliar seus negócios, construindo um hotel que poderia atender um público mais exigente, na região central de Curitiba.

“Daí ele fez o Savoy, que tinha aqueles corredores extensos, com aquele estilo de hotel antigo, e no final do corredor, o banheiro. E como o negócio foi muito bem, pois o número de hotéis em Curitiba na época era pouco, muitos viajantes apareciam, pessoas com a maletinha na mão, representantes, então foi indo, que com a receita do Savoy, nós construímos o Lancaster. Compramos o terreno inteiro do Hotel Lancaster com esta receita. Fizemos a obra toda, pedreiros, engenheiro, hidráulica, elétrica, tudo com a receita do Savoy. Daí construiu-se o Lancaster. “

A identificação desta nova oportunidade de negócios, ou seja, a construção do Hotel Lancaster não foi baseada em pesquisa de marketing. Entretanto os fundadores, avô, tio e pai do empreendedor entrevistado, por estarem no ramo já havia um tempo, perceberam que em Curitiba não existiam muitos hotéis com melhor padrão, para atender um público classe A ou B.

“Naquela época tinha o Eduardo VII, o San Martin, o Bourbon, e o restante eram todos hotéis pequenos. E depois que inauguramos o Lancaster, apareceram o Mabu, o De Ville, o Caravelle, e vieram outros hotéis, pois viram que nosso hotel estava indo bem. Tinha o Guaíra também. Então a demanda mesmo veio um pouco depois da inauguração do Lancaster. Mas mesmo assim, naquela época, a ocupação era 80% ou 90%. Bons tempos, nos anos 70. Meu avô começou o Lancaster. Meu pai era do ramo jurídico, cresceu na carreira e não tinha tanto tempo para trabalhar na empresa. Com isto, meu tio passou a administrar as

empresas e eu sempre estava com ele. Eu fiz estágio fora, no Sheraton e estudei hotelaria nos Estados Unidos.”

Segundo o entrevistado, abrir um hotel hoje em Curitiba é praticamente inviável, principalmente em função da grande concorrência local, além da vinda de hotéis de rede e guerra de preços.

“Primeiro que para abrir hotéis em Curitiba hoje é loucura. Agora, quem quer abrir hotéis para ganhar dinheiro, vá abrir na Bahia, no Nordeste, que além de ter incentivo grande, há mercado. Agora em Curitiba é loucura, pois hoje para se fazer um hotel, você precisará ter pelo menos uns oito milhões de reais. Numa praça super competitiva, que não te traz nada de receita, em cima do dinheiro aplicado é perda de tempo. Você tem que aplicar dinheiro onde há retorno.”

Praticamente não existiram grande problemas para a implantação do Hotel Lancaster. Segundo o entrevistado, foi muito fácil, pois na época encontraram mão-de-obra qualificada e pessoas muito profissionais, que queriam realmente trabalhar e vestir a camisa da empresa, até mais do que receber o salário no final do mês. O único problema neste período foi que Curitiba ainda não estava em um lugar de destaque, dentro do turismo nacional, fato que se alterou positivamente, com o passar dos anos.

“A única dificuldade que eu tinha no hotel era uma falta de venda da própria cidade de Curitiba. Não era cidade tão conhecida, como fez Jaime Lerner, quando foi prefeito de Curitiba, que fez ótima propaganda, como cidade modelo. Projeto que saiu da cabeça dele. Tudo isto deixou Curitiba muito famosa no mundo todo.”

Quanto à introdução de novidades ou criação de algo inexistente, o empresário comenta que a primeira grande inovação implantada no Hotel Lancaster foi a sua reforma completa, após quase vinte anos de vida, projeto que ficou sob sua inteira responsabilidade.

“Começamos a reformar o Lancaster em 1992 e terminamos em 1996. Demorou porque eu fechava somente um andar, e fazia a reforma, continuando a atender os clientes. Podíamos fazer as obras somente a partir das 11 da manhã e encerrar por volta das 16 horas, para prepararmos para receber os hóspedes e não fazer barulho. Nós fizemos tudo novo no Lancaster, na parte hidráulica e elétrica, foi uma reforma geral. O Lancaster foi o primeiro a ter banheiras em todos os quartos do hotel e ainda é o único hotel em Curitiba. Fizemos sala de reuniões, um restaurante excelente.”

Quando perguntado sobre criar algo inexistente, ou explorar um novo nicho dentro do mercado hoteleiro de Curitiba, o empreendedor é enfático, dizendo que hoje não há nenhum nicho a ser explorado.

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

O relacionamento com os funcionários é apontado como um dos itens mais importantes, no dia-a-dia do empreendedor. Além de sempre estar disposto a receber seus funcionários, clientes, fornecedores ou parceiros, procura manter um canal de extrema confiança e com comunicação aberta, com sua rede de relacionamentos.

“Minha comunicação é muito aberta e de extrema confiança. Eu confio nos funcionários e eles confiam em mim. Então nosso relacionamento é muito positivo e profissional.”

Outro item destacado é a integração de sua equipe, onde o empresário estimula um diálogo positivo entre os funcionários, motivando-os para que mantenham bom ambiente de trabalho e cordialidade, visando refletir este clima nos hóspedes.

Faz reuniões com a sua equipe gerencial, quase diariamente, para se inteirar dos pontos positivos e negativos do hotel, acontecimentos relevantes que exigem discussão maior, para a tomada de decisões consistentes; além de discutir os aspectos mais críticos, relacionados a conflitos com os funcionários.

“Discutimos tudo, conforme o setor. Por exemplo, com a recepção, ou no caso do setor de comidas, eu converso com o *chef* de cozinha. Eu sempre contrato pessoas para dar treinamento a eles ou para fazer treinamento fora. Eles sempre participam, mas há as pessoas que destoam do grupo, como em qualquer empresa. Nós sempre procuramos alertá-los e caso não aprendam, nós mandamos embora.”

Visando melhor capacitar os seus funcionários, para a melhoria da comunicação com os clientes, o empreendedor utiliza-se especialmente de filmes motivacionais, disponíveis na videoteca do Hotel. Além de incentivar a participação da equipe em cursos e treinamentos.

O argumento de negociação e retenção de clientes utilizado é o de que o Hotel Lancaster é hotel de luxo, que não tem preço muito caro e com serviço de hotel cinco estrelas, com serviços e estrutura de excelente qualidade.

O contato com os fornecedores é feito diretamente pelo gerente geral e os chefes de cada departamento. A orientação dada é o de sempre monitorar e cobrar pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores, além de regularmente procurar fazer novas cotações, negociar valores ou mesmo apelar para novos fornecedores.

A comunicação com os clientes em potencial e mídia em geral é feita através da distribuição de DVD's, com informações institucionais do Hotel, além dos principais serviços oferecidos. Este trabalho é gerenciado pelo empresário; as visitas às empresas são feitas periodicamente por uma equipe de vendas.

O empreendedor é membro e diretor da ABIH, além de ser associado do SINDOTEL e também do *Convention Bureau*, onde é um dos membros-fundadores. Cita como principais benefícios em fazer parte destas associações a oportunidade para participar de congressos da área, reuniões e principalmente por ficar conhecendo o panorama do mercado hoteleiro brasileiro, como um todo.

Em relação às parcerias externas, o Hotel possui um convênio com a Confeitaria Lancaster, para servir o café da manhã; porém esta empresa faz parte do Grupo.

Como possui várias atividades e equipe relativamente grande, o empresário delega responsabilidades para os seus funcionários, motivando-os para atingir os objetivos da organização.

“Primeiro delego para o funcionário. Se o funcionário não resolve, o gerente tem obrigação de resolver. Se este não resolver, é encaminhado para mim.”

COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO

Mesmo diante das dificuldades do setor, o empreendedor sustenta firmemente seus esforços, para a busca de melhoria nos resultados do hotel. Entre as principais dificuldades encontradas, cita principalmente a falta de profissionalismo dos funcionários, os impostos cobrados pelo governo, que considera como altíssimos e muitas vezes desleais para os pequenos empresários. Outro fator que dificulta atualmente seriam os clientes, que cada vez mais têm maior grau de exigência, mas que não querem pagar muito mais por isto.

Em relação aos objetivos de longo prazo, o entrevistado comenta que não está sendo muito fácil fazer um planejamento de longo prazo, pelo fato de o mercado encontrar-se muito instável.

“Para Curitiba, só há uma saída: parar as construções dos hotéis e tentar fazer com que a cidade tenha mais atrativos, com novos congressos, eventos. Mas está tudo muito indefinido.”

Dedica-se integralmente à administração dos seus empreendimentos, trabalhando uma média de 10 a 12 horas diariamente, ficando sempre de sobreaviso, para eventuais acontecimentos ou problemas. Trabalha até mesmo nos finais de semana, em função do perfil do setor.

“Sim. Claro. Veja bem, o hotel você só fecha por dois motivos, quando abre falência ou pega fogo. Pois não fecha nos feriados, no natal, no carnaval ou semana santa. Não fecha nunca.”

Elevar o comprometimento dos funcionários e motivá-los é um dos grandes desafios encontrados pelo empreendedor, que julga ser uma tarefa complexa, pois nem sempre é possível motivar um funcionário, mesmo oferecendo prêmio ou benefício extra. Os salários são pagos na média do mercado, pois o hotel segue o piso da categoria, imposto pelo sindicato. É feito o dissídio todos os anos e são definidos valores predeterminados, para cada função. Sobre salários, o entrevistado afirma que dificilmente o funcionário estará satisfeito com o que ganha, em qualquer tipo de empresa. Como benefícios, oferecem ainda assistência médica e vale-refeição.

Não há nenhuma crença ou valor específico, que o empreendedor tenta disseminar entre os funcionários do hotel.

“Não temos. Antigamente nós tínhamos, mas hoje eu uso o *vamos trabalhar*. A filosofia hoje é trabalho, acima de tudo.”

O acompanhamento e monitoramento da satisfação dos hóspedes, em relação aos serviços oferecidos pelo hotel é feito por meio de um questionário de pesquisa de satisfação. Com este instrumento, o empreendedor consegue avaliar qual é a opinião dos clientes, podendo agir de maneira corretiva, quando problemas são apresentados. De maneira geral, comenta que os clientes se têm mostrado

muito satisfeitos com a qualidade do Hotel Lancaster. O item qualidade sempre é destacado pelo empresário, para que cada vez mais o seu hotel consiga manter-se com alto grau de excelência neste quesito.

A avaliação do desempenho do hotel nos últimos três anos não é muito positiva, na opinião do entrevistado.

“Bom, a questão financeira está difícil para todos. Em ocupação, no segundo semestre está bem melhor do que no primeiro, que foi um desastre. Nos últimos três anos, temos caído bastante. O plano do governo FHC veio para arrebentar com o setor.”

COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO

Segundo o entrevistado, o futuro do hotel e do mercado hoteleiro curitibano ainda é grande incógnita, dificultando qualquer estimativa ou construção de visão para os próximos anos.

“Olha, eu não sei. Eu ainda estou prevendo nuvens negras. Pois de duas uma, ou você parte para uma incógnita, não sabe o que será ou parte para entrar em redes. Eu não sei, sinceramente... Eu tenho me perguntado todos os dias, para ver como ficará o futuro.”

Como aponta o empresário, esta incerteza é ainda maior, principalmente devido à vinda de redes internacionais a Curitiba. Desta forma, destaca que é fundamental que os hotéis que estão há mais tempo no mercado procurem definir novas estratégias, para poder enfrentar os novos mercados.

“As redes vieram de certa forma, não para ganhar dinheiro em Curitiba. Elas começaram a chegar quando uma concorrente abriu uma filial e a outra empresa então teve que vir também, para não perder os hóspedes. Se você tem um hóspede no *Holiday Inn*, este é cliente da marca no mundo inteiro. Elas vieram para cá, para não perder seus hóspedes, em termos mundiais.”

A tendência para os próximos anos é que o perfil dos clientes do hotel se mantenha o mesmo, talvez tendo aumento na quantidade de hóspedes que participam de eventos.

O monitoramento estratégico dos resultados do hotel é feito mensalmente, pelo proprietário, que se utiliza basicamente dos dados mensais consolidados, de fluxo de hóspedes, faturamento e despesas, entre outras informações.

É feito um orçamento financeiro, no início de cada ano, mas estes valores são redefinidos mês a mês, em função das necessidades. Não é possível manter um planejamento feito no início do ano, pois muitas variáveis influenciam na decisão ou não de investir em alguma reforma ou novo projeto, por exemplo.

Fazendo auto-avaliação do hotel, o entrevistado classifica-o em uma posição privilegiada, tendo a mesma qualidade dos principais concorrentes.

“Como ponto positivo, é hotel com bom nome no mercado, tradição na cidade. Com isto, há grande fidelidade à marca. A dificuldade pode ser que o hotel hoje esteja no centro da cidade, e os clientes querem um hotel mais afastado.”

COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO

O empreendedor não se envolve diretamente com a rotina administrativa do Hotel Lancaster, sendo que esta responsabilidade fica a cargo do gerente geral do hotel, que o mantém informado sobre os principais acontecimentos no hotel. O gerente administra o dia-a-dia do empreendimento, procurando alocar adequadamente os recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros da empresa.

Em relação aos recursos humanos, é feita regularmente a avaliação de desempenho dos funcionários; o gerente fornece o retorno sobre as avaliações para cada efetivo.

Nos processos seletivos, para a contratação de novos funcionários, utilizam alguns critérios específicos para uma melhor seleção. Não há previsão para aumento do quadro atual, nos próximos meses.

“Primeiro, vejo se não há nenhum processo na justiça do trabalho. Segundo, vejo o currículo da pessoa, as informações gerais. Conforme o cargo, se for para uma função como gerente, eu mesmo ligo para o proprietário de outro hotel, pedindo indicação. Se é funcionário normal, meu próprio RH faz a seleção.”

O empresário já utilizou serviços externos de consultoria, para alguns projetos especiais, como o de implantação da ISO 9000. Considera importante, desde que agregue conhecimento específico para o empreendimento.

O mobiliário do hotel é considerado de alta qualidade, com equipamentos modernos e móveis luxuosos e novos, para melhor atender aos clientes que buscam

hotel deste perfil. Regularmente é feita atualização do mobiliário do hotel, além de investir em decoração estilizada.

A estrutura física também é avaliada pelo empreendedor como excelente, atendendo plenamente às necessidades dos clientes. Reparos são feitos constantemente, em função da demanda.

Os funcionários do Hotel Lancaster utilizam um software de gestão de hotéis, considerado como melhor programa do mercado. Tecnologia moderna também é oferecida aos hóspedes, que possuem conexão banda larga em todos os quartos, além de terem acesso a uma *Guest Office*, sala equipada com computador, telefone, fax, copiadora, internet e secretária.

“Todo mês eu tenho investido em informática, todo mês, ou em equipamento, ou em software, sempre, sempre, ou alguma coisa que aprimora ou alguma coisa que tem que arrumar, uma máquina que ficou obsoleta, outra que queimou, então tem que estar sempre comprando, investindo, investindo, investindo.”

O controle financeiro do hotel é feito através de softwares específicos, pela área financeira, sob a supervisão do gerente geral. Não existe política formal escrita sobre os procedimentos a serem adotados internamente. Este trabalho de replicação de informações geralmente é feito pelo gerente ou chefes de cada departamento.

“Não existe. Quem sempre replica as informações é o gerente ou o chefe de cada área, que geralmente adquire o conhecimento externamente e depois passa para os demais.”

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

Atualmente o empreendedor exerce atividade profissional no Hotel Lancaster, nas outras empresas do Grupo e também é diretor da ABIH. Comenta que não consegue organizar todas estas atividades diariamente, tratando de vários assuntos ao mesmo tempo. Desta forma, destaca que não consegue gerenciar o tempo de forma adequada.

“Não consigo, pois não páro para almoçar, não tenho tempo para nada.”

Considera o seu stress altíssimo, mas diz conviver bem com esta situação. Para melhorar sua qualidade de vida, pratica natação e *mountain bike*. Mesmo assim, não considera a qualidade de vida um item de fundamental importância para

a sua vida. Não consegue tirar férias regularmente, afastando-se das atividades dos seus empreendimentos.

“Nem penso nisto. Não estou muito preocupado. Nunca tiro férias. Já faz vinte e seis anos que não tiro férias, nem sei o que é isto.”

No final de cada ano, o Hotel Lancaster auxilia algumas campanhas sociais e entidades, como o Hospital do Câncer e Hospital Pequeno Príncipe, em Curitiba.

A integração e bem-estar dos funcionários são preocupações do empreendedor, que organiza atividades para descontrair e relaxar os funcionários, como festas de final de ano, ou mesmo festas de aniversariantes do mês.

COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO

Para desempenhar bom papel como empresário do setor hoteleiro, o entrevistado investiu em sua educação, participando de vários cursos da área de gestão e do próprio setor. Para ele, somente a experiência prática não basta, e os cursos trazem principalmente novos conhecimentos e tendências, que podem ser utilizados no seu dia-a-dia, na gestão do hotel. Entre os cursos realizados, destaca o curso de hotelaria feito nos Estados Unidos, país considerado como referência na gestão do turismo. Fez também cursos de gestão empresarial, no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC e na Fundação Getúlio Vargas, em Curitiba.

Afirma não existir nenhum curso específico que o interesse no momento, mas diz estar sempre à procura de novos conhecimentos.

Entre as técnicas de treinamento utilizadas para o desenvolvimento dos empreendedores, considera a mais eficaz as discussões em grupo. Sugere ainda a Cornell University, nos EUA, como um curso de referência, para quem quer realmente se aprofundar na área.

A observação é o principal meio pelo qual o empresário admite aprimorar seu aprendizado. Esta é uma característica que possui desde a infância; sempre procurou observar atentamente a forma de gestão dos seus familiares, que foram modelos para ele.

Do conjunto de competências discutido anteriormente, classifica como o mais importante para um empreendedor do setor hoteleiro ter visão estratégica e planejar. Em segundo, classificou saber identificar oportunidades, tomar iniciativa

com mais relevante. Entre o conjunto de competências que gostaria de aprimorar, citou o item ter visão estratégica e planejar.

4.2.3 Empreendedor do Hotel Rayon

4.2.3.1. Caracterização do Entrevistado

O empreendedor do Grand Hotel Rayon tem 63 anos e possui o segundo grau completo. É o sócio fundador do hotel e principal executivo hoje do empreendimento. Além deste hotel, administra também outro empreendimento da família, uma construtora. Seu filho e a esposa são os sócios nas empresas do grupo.

Desde o início de sua carreira, foi motivado a empreender, tendo fundado juntamente com o pai uma empresa no ramo de distribuição de alimentos, na cidade de Curitiba. Anteriormente, foi funcionário em empresas privadas, por curto período de tempo. Segundo o entrevistado, seu principal modelo de empreendedor foi o pai, que foi o primeiro da família a iniciar negócio próprio.

Em relação às suas características pessoais mais importantes, para a gestão de seu negócio, destaca principalmente o cuidado que tem na hora de contratar um funcionário. Dentro da estrutura do hotel, há um departamento de recursos humanos, com psicóloga responsável por todo o processo seletivo, de novos funcionários. E para os cargos gerenciais, o empreendedor procura avaliar pessoalmente os candidatos, para os postos estratégicos.

Outra característica é o fato de o empresário sempre estimular o bom relacionamento, entre funcionários e clientes e principalmente um ótimo clima no ambiente do hotel. Segundo ele, é necessário que o hotel tenha ambiente alegre, pois todos lidam diretamente com pessoas. E os funcionários devem estar conscientes de que os clientes na realidade são os patrões da empresa, a razão da existência do hotel.

4.2.3.2 Breve histórico do Hotel

O Grand Hotel Rayon foi fundado em 1993 pelo proprietário, que fez todo o estudo para definir o melhor local a ser construído, além de ter acompanhado e auxiliado o projeto de toda obra, o qual foi construído pela Construtora da família, procurando seguir todas as especificações de um hotel cinco estrelas.

Localiza-se em uma região central de Curitiba, próxima à Rua 24 Horas, um dos principais pontos turísticos da cidade. Foi eleito 10 anos consecutivos o melhor hotel de Curitiba, segundo o Guia Quatro Rodas. Possui atualmente 120 funcionários, além dos próprios empreendedores, que também cuidam da administração diária do hotel. Dividem-se estruturalmente em 100 funcionários na área operacional e 20 na área administrativa. Estão organizados nos seguintes departamentos: gerência geral, gerência financeira, gerência de alimentos e bebidas, camareiras, governantas e recepção.

Entre os serviços oferecidos pelo hotel, podem-se citar conexão internet de banda larga disponível aos hóspedes nos quartos, salas de reuniões, salão para eventos, sala de ginástica, restaurante e bar, estacionamento próprio, sauna, piscina, sala de massagem, além de oferecer a opção de apartamentos para portadores de necessidades especiais e andar para não fumantes.

Conforme a classificação deste trabalho, este hotel é considerado de médio porte, pois possui 136 unidades habitacionais. Seus principais concorrentes são os hotéis de mesmo porte, como o Hotel Bourbon, Four Points Sheraton e Hotel Pestana. Não possui filial e também não existem parentes do empresário, como funcionários da empresa.

O preço médio da diária do hotel varia de R\$ 100,00 a R\$ 150,00, onde este valor é definido em função dos custos do hotel, valor agregado e serviços de qualidade que são oferecidos aos hóspedes e preços cobrados pelos principais concorrentes, todos considerados hotéis de alto nível, no mercado curitibano.

O perfil dos principais clientes do hotel é formado hoje especialmente por executivos a negócios.

4.2.3.3 Descrição das competências empreendedoras

COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADE

O empreendedor, por cerca de 30 anos, foi proprietário de uma distribuidora de alimentos, na cidade de Curitiba, que atendia principalmente clientes corporativos, vendendo produtos no atacado. Mesmo obtendo excelentes resultados com este empreendimento, vislumbrou a possibilidade de deixar este segmento, vendendo a empresa e abrindo um hotel cinco estrelas em Curitiba, perfil de hotel que não existia na época.

“Na época nós tínhamos uma empresa de distribuição de alimentos, em que trabalhei por 28 anos e sentindo assim uma dificuldade, com diversos planos que existiram, inflação muito alta, chegamos à conclusão que tínhamos que mudar de ramo. Percebemos que Curitiba não possuía hotel cinco estrelas. Fizemos uma pesquisa e achamos que Curitiba teria espaço para um hotel cinco estrelas, como o Rayon.”

A opção por investir no setor hoteleiro foi tomada na época, principalmente devido à oportunidade de mercado e à possível demanda de clientes, que o empreendimento teria. Conforme destaca o entrevistado, não fez uma pesquisa de marketing, mas procurou inteirar-se sobre a realidade do mercado, os pontos fortes e fracos, ameaças e principalmente novas oportunidades. A própria idéia da construção de um imóvel foi facilitada, pois a família era dona de uma construtora, empresa que administram até os dias atuais.

Além disto, sempre ouvia reclamações dos clientes da distribuidora de alimentos, que vinham de fora de Curitiba e diziam que não encontravam bom hotel para se hospedar, ou mesmo realizar reuniões ou treinamentos com suas equipes.

“Nós fizemos uma pesquisa com várias pessoas ligadas ao comércio, pois tínhamos um grande número de fornecedores, que sempre reclamavam referente à necessidade de existir um hotel onde eles pudessem fazer uma reunião, eventos ou mesmo se hospedar. Então resolvemos construir o hotel.”

O hotel foi construído com capital próprio, o empresário encontrou algumas dificuldades, no período de implantação do hotel. Uma delas foi a decisão do local para se estabelecer a empresa e a fase de negociação, para adquirir o terreno.

“Primeiro, foi a compra do terreno. Pois um terreno na área central é sempre complicado. Nós construímos o hotel através da nossa própria construtora, do nosso grupo.”

Comenta que é difícil antecipar-se aos problemas, pois a maioria deles acontece de forma inesperada. Delega a função de resolução de adversidades ao seu gerente geral, que é o responsável por tratar de todas as situações da rotina do hotel. E caso não consiga resolver, geralmente é feita uma reunião com o proprietário.

A introdução de novidades no empreendimento é considerada fundamental para o entrevistado, que diz que o próprio projeto do hotel pode ser considerado inovador, pois seguiu fielmente as especificações técnicas da EMBRATUR, para a

construção de um hotel cinco estrelas; regra que não é seguida pela maioria dos hotéis nacionais. A busca por inovações acontece de forma contínua, com investimento em reformas e principalmente em tecnologia.

“Como o hotel tem 13 anos, na época existia uma forma de construção de hotéis, tínhamos que seguir o projeto da EMBRATUR, desde tamanho de quarto, de banheiro, piscina, restaurantes, boates. Desta forma, procuramos seguir a orientação da EMBRATUR, na época, e nos tornamos um hotel cinco estrelas. E hoje os hotéis que foram construídos se dizem cinco estrelas, mas na realidade não são, pois possuem quartos e banheiros menores, por exemplo. Estes hotéis saíram daquele padrão da EMBRATUR.”

“E hoje nós estamos sentindo a necessidade de revitalizar o hotel. Não é nem uma reforma, mas por exemplo, trocar o papel de parede, que com o tempo vai cansando. Estamos colocando televisão LCD em todos os apartamentos, temos internet sem fio. São inovações muito importantes e acredito que sejamos o primeiro hotel com televisão de cristal líquido em todos os quartos, do Brasil. Não estamos divulgando ainda, pois não terminamos. Queremos terminar esta mudança quanto antes. Fizemos uma mudança grande nos salões para eventos, com instalação de *carpet* importado, com tudo muito moderno.”

Na opinião do empresário, não há nenhum nicho dentro do setor hoteleiro curitibano que poderia ser explorado atualmente, pois aponta que o mercado está totalmente saturado.

COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

Mesmo não tendo contato direto com todos os seus funcionários diariamente, o empreendedor sempre está procurando manter bom relacionamento com sua equipe, sobretudo através dos seus gerentes e também, visitando esporadicamente os vários departamentos do hotel.

“Eu procuro ter contato com todo o mundo. Lógico que não fico o dia todo aqui no hotel, mas sempre que possível procuro manter contato com os meus funcionários.”

Como o quadro de funcionários é relativamente grande, comparativamente a outras empresas do setor, em Curitiba, o empreendedor afirma ser fundamental manter a união e bom relacionamento entre toda a equipe, para que isto se reflita ao bom atendimento dos hóspedes. Reuniões gerenciais semanais são realizadas regularmente, onde são tratados assuntos pertinentes ao dia-a-dia do

empreendimento. Após, os gerentes tem a responsabilidade de repassar as informações para suas equipes, agendando novas reuniões.

“Procuramos fazer treinamento com toda equipe. Contratamos pessoas externas ou mesmo nosso pessoal aplica os treinamentos, quer seja de integração ou de motivação, por exemplo. Fazemos reuniões semanalmente. Geralmente são abordados assuntos operacionais.”

Para melhor atendimento e relacionamento com os clientes, o hotel fornece treinamento contínuo a todos os funcionários, especialmente na área de atendimento aos clientes.

“Desde a hora da chegada, como vender, como conversar com o cliente, pois são diversas pessoas que têm contato com o cliente. Desde a hora da reserva, deve-se ter um bom atendimento.”

Visando melhorar a comunicação e negociação dos seus funcionários, junto aos clientes, o proprietário destaca que os donos do hotel e os gerentes devem vender primeiramente a qualidade do hotel para os funcionários, para que estes então construam uma relação de confiança com os hóspedes.

“É que nós, proprietários e gerentes temos que vender o hotel para os próprios funcionários. Mostrar a eles que temos o melhor produto, equipe boa, ponto excelente. A gente mostra uma infinidade de vantagens que temos em relação à concorrência. Então é forma de motivar o próprio funcionário. No momento em que ele tem contato com o cliente, na recepção ou no caso do vendedor externo, estes estão preparados para mostrar o que nós temos. Existem hotéis que cobram 50 reais e hotéis que cobram 150 reais a diária. Talvez, nosso preço seja até mais barato que os hotéis de 50 reais, pois nós oferecemos muito mais diferenciais, damos mais valor agregado e qualidade do produto.”

O relacionamento com os fornecedores do hotel é feito pelo gerente geral, que sempre avalia a qualidade dos produtos ou os serviços prestados por eles. É trabalho diário e que envolve grande esforço, pelo fato do hotel possuir vários fornecedores diferenciados por setor.

O instrumento de publicidade e marketing mais utilizado para divulgar o hotel na mídia é a propaganda em jornais de grande circulação. Além disto, o empresário investe muito no relacionamento comercial e contatos com empresas ou grupos de interesse, que são potenciais clientes do hotel.

É associado da ABIH, do SINDOTEL e do *Convention Bureau*. Como benefício em fazer parte destas associações, cita a formação de rede de

relacionamentos com proprietários de outros hotéis, gerando oportunidade para discussões e reflexões sobre a situação atual do mercado hoteleiro e principalmente sobre o futuro do setor.

Sobre o apoio dos governos municipais, estaduais ou federais destaca que hoje nada é feito pelo setor, havendo completo descaso por parte das políticas públicas. O hotel não tem nenhum tipo de parceria ou convênio com outras empresas do setor de turismo.

Em relação ao gerenciamento de conflitos internos, comenta que é dado um treinamento específico para os chefes de cada setor, para que consigam contornar os problemas e busquem o consenso e bom senso. Mas como destaca, problemas deste tipo são muito difíceis de ocorrer no hotel.

COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO

Apesar das dificuldades encontradas no setor hoteleiro, com a alta concorrência, o empreendedor se mostra muito otimista quanto ao futuro de sua empresa e a busca pela sustentação dos seus esforços e bons resultados é intensa.

“A grande dificuldade que temos é que a diária média de Curitiba é muito baixa. E há uma super oferta de quartos em Curitiba. Então a concorrência é muito grande.”

Um planejamento de longo prazo é feito pelo empresário, que o atualiza anualmente, com os principais objetivos a serem alcançados pelo hotel. Nem sempre as metas podem ser atingidas de maneira satisfatória, mas para 2006, o empreendimento tem conseguido bons resultados.

“Fazemos planejamento anualmente. Este ano estamos conseguindo atingir as metas, mas no ano passado nós não conseguimos.”

O empresário trabalha em média 8 horas por dia, fazendo a gestão de suas empresas, não trabalhando nos finais de semana ou fazendo muitas horas-extras. Afirma que já dedicou muitas horas adicionais para suas empresas no passado, mas acredita que hoje não é mais necessário, em função da equipe que possui.

“Eu tenho duas empresas hoje, a construtora e o hotel. E como o hotel demanda um pouco mais de tempo, eu procuro me focar aqui.”

A boa política de recursos humanos é valorizada pelo entrevistado, para melhorar a motivação e comprometimento dos seus funcionários, com os objetivos de seu empreendimento. O valor de salário médio pago aos funcionários é considerado muito justo, em relação ao que é oferecido no mercado e o empresário acredita que todos estejam satisfeitos.

“Nós temos aqui primeiro, um dia de pagamento e outro para adiantamento. Isto é sagrado e nunca atrasamos um dia sequer o pagamento. Se temos 13 anos, nunca atrasamos. Se cai no domingo, pagamos na sexta-feira. Nós temos um refeitório próprio para os funcionários, que é uma coisa a que eles dão muito valor. Nós colaboramos também com compra de medicamentos, pois muitas vezes o funcionário vai ao médico e não tem dinheiro para comprar o medicamento.”

Algumas crenças e valores são difundidos para todos os funcionários do hotel, através do pensamento e filosofia de seu proprietário.

“Temos de mostrar que o ramo está em uma crise muito grande. Desde o acidente em Nova Iorque, nós perdemos muitos hóspedes. No mês de setembro chegamos a perder faturamento em mais de 50%. E ao mesmo tempo, temos que transmitir ao nosso pessoal certa segurança. Mostrar que a empresa está sólida, que eles não terão dificuldade no recebimento do salário e deixá-los o mais tranquilo possível. E sempre estar atento, olhar sempre o salário do mercado, para não perdermos os bons funcionários para o mercado.”

A busca pelo bom desempenho do hotel quanto ao atendimento ou qualidade dos serviços é feita constantemente e um dos instrumentos utilizados é uma pesquisa de satisfação dos clientes. Os resultados até o momento estão sendo excelentes, na opinião do entrevistado. Complementa que, para ele, o desempenho do hotel tem sido muito bom, em relação aos últimos três anos.

COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO

A visão do empresário para os próximos anos é positiva, pois afirma que as principais dificuldades do setor não irão repetir-se no futuro e que a tendência é de um crescimento, tanto no faturamento, como no número de hóspedes vindos a Curitiba.

“Nós achamos que as dificuldades que nós passamos ficaram para trás. Agora o Centro de Convenções na Estação e o Expo Trade estão trazendo muitos eventos aqui para Curitiba. O *Convention Bureau* está fazendo bom trabalho; então vejo que a rede hoteleira voltará a ter bom faturamento, como em outras épocas. As perspectivas são boas, principalmente para o meu hotel.”

A questão da vinda dos hotéis de rede é um item que preocupa muito os donos de hotéis locais, na cidade de Curitiba. Entretanto, mesmo com o aumento da competitividade, o empreendedor acredita que há espaço para todos no mercado e que o grande diferencial dos hotéis locais seria o atendimento personalizado que podem oferecer aos seus hóspedes, que possuem um vínculo emocional com determinada marca local, pelo fato de utilizar os serviços há anos.

“Na realidade, eles já chegaram. Então o hotel independente sempre tem um algo a mais para oferecer ao cliente, como melhor prestação de serviços, atendimento mais personalizado, e isto aí é a diferença. E tem hóspede que dá esta preferência para a gente. Existe uma dificuldade de um hotel como o nosso que é fazer a divulgação da marca lá fora. Então, o que você tem que fazer é bom trabalho interno, para sempre manter os hóspedes.”

A previsão para os próximos anos é que o perfil do público alvo do hotel permaneça o mesmo, pois há um mercado em expansão, ligado aos negócios na cidade de Curitiba.

Anualmente, a equipe do hotel elabora um orçamento financeiro, o qual tem sido seguido à risca. Toda a decisão de investimento é baseada neste planejamento, que é a referência para a implementação das estratégias do hotel.

A posição do hotel, perante os principais concorrentes, é o de sempre se manter em perfeitas condições, com bom atendimento e excelentes serviços. O atendimento é destacado pelo empresário, como um dos principais pontos positivos do seu hotel.

“Não olhamos tanto para os concorrentes. Nós fazemos uma análise, muito pouco, mas não sempre. Pois temos um conhecimento, onde o próprio hóspede procura dar sua opinião para a gente.”

COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO

O empreendedor procura envolver-se na rotina diária do hotel, mas em questões não tão operacionais, que ficam a cargo do gerente geral e dos demais setores. A sua responsabilidade maior é a de aprovar e controlar os pagamentos.

Para melhor gerenciar os recursos humanos da empresa, existe o departamento de RH, que, entre outras atividades, realiza periodicamente a

avaliação individual dos funcionários do hotel, fornecendo *feedback* para os funcionários e plano de crescimento na carreira.

Outra atividade importante é o recrutamento e seleção de novos funcionários, processo que o empresário acompanha sempre de perto. Considera o quadro atual de funcionários adequado para as necessidades do hotel e não há previsão de aumento no número de funcionários. É ele quem define os principais critérios para a contratação em determinado cargo, com o apoio do RH.

“Depende muito da função. Na verdade são várias empresas dentro de uma empresa. Por exemplo, se você vai contratar alguém para trabalhar no salão, é um tipo de avaliação. Se você precisa de alguém para a cozinha, é outro. Mas eu procuro observar muito a seriedade e o interesse do profissional no trabalho. E que ele já tenha certo conhecimento da atividade que vai exercer.”

Até o momento, nunca foi utilizado nenhum tipo de consultoria ou assessoria externa, pois o entrevistado considera que este tipo de serviço não traz tantos benefícios para uma organização.

O mobiliário do hotel é classificado como adequado, atendendo plenamente às necessidades dos hóspedes. É feito um monitoramento da qualidade de todos os móveis e quando há algum item desatualizado, imediatamente é feita a reposição. Desta forma, o hotel está em constante aperfeiçoamento ou atualização, mesmo na estrutura física.

O investimento em tecnologia é realizado em softwares de gestão hoteleira e equipamentos de informática. O Hotel possui hoje o mais moderno e eficiente sistema de gestão do país, cujas versões são sempre atualizadas.

O controle do caixa do hotel é feito de forma informatizada, pela área financeira. Para melhor organizar os fluxos e procedimentos internos, não há nenhum tipo de procedimento formal, mas as melhores práticas são informadas pelos chefes e gerentes, deixando o funcionário sempre orientado, para agir em qualquer tipo de situação.

COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA

Além de administrar diretamente o hotel, o empreendedor divide seu tempo fazendo a gestão da construtora, que pertence à sua família.

“Sim. Administro a construtora. Veja, hoje o escritório também fica aqui. Eu divido a função com o meu filho, que fica na sala ao lado. Isto facilita o meu trabalho.”

De maneira geral, afirma que consegue desempenhar seu papel, dentro do tempo e com a qualidade exigida, não tendo grandes problemas com o gerenciamento do tempo.

Classifica o seu nível de stress como baixíssimo, em especial por estar trabalhando em ambiente saudável, o qual ajudou a construir e principalmente por se identificar muito com suas empresas, tendo real paixão em administrá-las. Visando manter a qualidade de vida, faz ginástica três vezes por semana. E consegue tirar férias regularmente, pelo menos uma vez por ano.

“Qualidade de vida é tudo, o principal. Sem qualidade de vida, como vou fazer para trabalhar. Nós temos um departamento pessoal, de RH. Para ficar atento a todos os funcionários. Até muitas vezes coisas particulares, como as coisas estão indo na casa de cada um.”

“Hoje eu penso assim, antes talvez não. É só você ficar doente, que verá como é importante. Quando se é jovem, você não dá muita importância ou valor. Você se acha o super-homem.”

O Grand Hotel Rayon sempre organiza atividades de integração e bem-estar para os seus funcionários. Mensalmente é feita uma festa com os aniversariantes do mês, com comidas e presentes. E uma grande festa é organizada no final de cada ano, para confraternizar todos os funcionários e parceiros.

COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO

Entre as principais habilidades, conhecimentos ou atitudes, que um empreendedor no setor hoteleiro deve ter, para desempenhar bom papel, o entrevistado comenta que na realidade o que é mais importante é a atenção do empreendedor para identificar novas oportunidades.

“Eu acho que é uma coisa que vem da pessoa; o empreendedor tem que sempre estar atento às oportunidades. Isto você consegue desenvolver.”

O empresário nunca fez algum curso ligado ao setor hoteleiro, nem mesmo de gestão empresarial. E também não tem interesse em fazer nenhum tipo de curso.

“Nunca fiz. Eu sou considerado mais como proprietário e não hoteleiro. Eu tenho uma equipe muito boa, que trabalha por mim.”

Considera os seminários e palestras como técnica mais eficiente para que os empresários realizem cursos de aperfeiçoamento. Entretanto ressalva que para ele, a melhor forma de aprender é na prática, com experiências, especialmente lendo, observando e fazendo, de forma autodidata.

Do conjunto de competências empreendedoras o entrevistado, classifica como as mais importantes, primeiro, a competência de saber identificar oportunidades e tomar iniciativa; e em segundo, a competência de saber equilibrar, gerenciar a qualidade de vida. Das competências anteriormente citadas, comenta que não teria nenhuma competência, que gostaria de desenvolver atualmente.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Uma vez apresentada a descrição dos casos sob investigação, passa-se neste capítulo à análise comparativa dos casos. Trata-se da análise das principais diferenças e similaridades encontradas nos empreendedores, proprietários de hotéis de pequeno e médio porte e sua relação com a base teórico-empírica, relacionadas ao conjunto de competências do modelo em análise.

5.1. ANÁLISE COMPARATIVA DA CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Considerando-se o perfil de cada um dos seis entrevistados, têm-se uma diferenciação muito grande em relação à idade dos empreendedores, que variou de 24 a 65 anos, formação acadêmica, variando de segundo grau completo a pós-graduado e principalmente histórias de vida. Assim como na pesquisa realizada por Teixeira e Morrison (2004b) com donos de pequenos hotéis de Sergipe, não foram identificados empresários com formação em hotelaria, sendo que em ambos os estudos, os entrevistados percebiam a experiência prática no setor como muito mais importante do que a qualificação na área.

Do total dos entrevistados, apenas um empreendedor de hotel de pequeno porte afirmou ter algum modelo de empreendedor na família. Em relação aos hotéis de médio porte, todos os três entrevistados destacaram que tiveram modelos de empreendedores, geralmente figuras masculinas, como pai, tio ou avô.

Todos os empreendedores possuíam outro empreendimento além do hotel e em alguns casos, possuem até mais de uma empresa. Dos seis empresários, três deles já tinham experiência anterior no setor hoteleiro, sendo donos de outros empreendimentos na área. Os demais também possuíam experiência como empresários em outras atividades, como imobiliária, construtora e estacionamento.

Em relação aos hotéis, diferenciam-se entre si de maneira considerável, em itens como tamanho, quantidade de unidades habitacionais, quadro de funcionários, preços praticados, tempo de mercado, qualidade na infra-estrutura, atendimento e serviços oferecidos.

5.2. ANÁLISE COMPARATIVA DAS COMPETÊNCIAS DOS EMPREENDEDORES

5.2.1- Competências de oportunidade

Inicialmente, será analisado o conjunto de competências de oportunidade, que se refere basicamente à busca, identificação e aproveitamento de oportunidades de negócios em novas áreas.

Os proprietários de hotéis de pequeno e médio porte analisados de forma geral apresentaram forte tendência para identificar novas oportunidades de negócios, tanto para implantar novo empreendimento, como para reaproveitar uma estrutura preexistente, fazer melhorias e lançar uma nova empresa.

No caso dos donos de pequenos hotéis, os empreendedores utilizaram seu conhecimento prévio do setor como norteador para a busca de novos nichos, o que pode facilitar a tomada de decisão, em relação ao investimento em novos negócios. Em outras situações, mesmo não existindo conhecimento mais aprofundado do setor hoteleiro, os empreendedores conseguiram enxergar novas oportunidades, por estarem em ramos relacionados ao turismo ou mesmo no setor de serviços, entre outros.

Todos estes entrevistados destacam que é fundamental ter experiência anterior como empreendedor, independentemente do tipo ou segmento da empresa, pois pode minimizar os possíveis erros estratégicos, na abertura de nova empresa. Os donos de hotéis de pequeno porte, de maneira geral, não utilizaram nenhum tipo de pesquisa de marketing aprofundada, para definir suas ações. Além da experiência como empresários, conhecimento do setor, procuraram explorar a rede de relacionamentos e contatar proprietários de hotéis, para levantar maior número de informações; porém de maneira não-sistematizada. Em alguns casos, basearam-se apenas em algumas poucas informações, nas boas perspectivas de crescimento do setor e especialmente na intuição.

Estes resultados são diferentes dos obtidos por Paiva Junior et al (2003), em estudo realizado com empreendedores da nova economia no eixo Rio – São Paulo, baseando-se no modelo de Man e Lau (2000). Estes empreendedores sinalizaram estar atentos aos espaços de mercados não atendidos e à necessidade de levantar informações de mercado com suporte de capacidades e conhecimentos

relacionados ao esforço de marketing, na busca de informações sobre posições de mercado.

Os proprietários de hotéis de médio porte também enfatizam consideravelmente este conjunto de competências. Utilizaram experiência prévia, para identificar novas oportunidades de negócios, em alguns casos visando a uma expansão no setor, com a implantação de um hotel de porte maior ou mesmo um investimento em novo setor. A necessidade da criação de hotéis em Curitiba na década de 90, com uma melhor qualidade e infra-estrutura, foi o principal impulsionador para a criação dos hotéis deste grupo de entrevistados.

Vale destacar que o senso para identificar novas oportunidades é muito destacado pelos empresários, porém, como destaca Teixeira (2001), o despreparo e a falta de capacitação gerencial, em especial no setor de turismo, contribuem para a sua baixa competitividade e alto índice de mortalidade das empresas.

Entre as motivações para se tornar empresário, os empreendedores de pequenos hotéis basicamente citaram a insatisfação em atuar profissionalmente como empregado e o desejo de novos desafios ou mesmo um sonho, que surgiu desde a infância. Estes também são os principais motivos dos donos de hotéis de médio porte, somando-se ainda o fato de os hotéis serem empreendimentos familiares, onde se faz necessária a sucessão dos fundadores das empresas, além da própria vontade pessoal em auxiliar uma empresa da família.

A busca constante pela auto-realização, tanto no aspecto profissional, como no pessoal, também foi encontrado na pesquisa de Benedetti et al. (2005). Os autores analisaram empreendedores de micro e pequenas empresas de Barueri, cidade da região oeste da Grande São Paulo e concluíram que os empresários são motivados especialmente pela necessidade de auto-realização, na medida em que possuem orientação para a realização, têm persistência em vencer desafios, demonstram conhecimento e controle e procuram manter relacionamentos.

Inovações são realizadas pelos empreendedores das empresas de pequeno porte, que se focam nas mudanças em relação à estrutura física dos hotéis, como reformas, pinturas ou troca de móveis. Somente em um caso foi constatado investimento em novas tecnologias, como a rede *wi-fi*, ou mesmo em mudanças de processos. A internet está sendo explorada pelos empreendedores desses hotéis, porém ainda de maneira tímida.

Os hotéis de médio porte realizaram mudanças em sua infra-estrutura e procuram investir em inovações tecnológicas, como sistemas informatizados para controle dos hóspedes, acesso à internet em todos os quartos, atendimento personalizado e um melhor conforto para os clientes.

Esta afirmação corrobora o estudo de Leiria (2002), que procurou identificar as competências dos empreendedores, separando-os por setores. Para o setor de serviços, em que se insere o ramo hoteleiro, destaca que os empresários se sustentam em competências relacionadas à inovação, apoiados pelo uso sistemático de tecnologia. Desta forma, procuram oferecer serviços customizados e personalizados, com o objetivo de fornecer soluções agregadoras de valor aos clientes.

Em relação à abertura de novos empreendimentos ou exploração de novos nichos no setor turístico de Curitiba, a resposta geral foi que o mercado está altamente saturado, com grande concorrência e sem espaço para entrada de novas empresas. Como possíveis sugestões de nichos, os donos de hotéis de pequeno porte citaram a abertura de hotel para atender o público na terceira idade e hotel que também atendesse os animais de estimação dos hóspedes, de maneira diferenciada. Por sua vez, os donos de hotéis de médio porte também foram enfáticos quanto à escassez de novos mercados, mas um dos entrevistados sugeriu a implantação de hotel que pudesse atender o público GLS.

5.2.2 - Competências de comunicação

Este conjunto de competências representa a construção e manutenção da rede de relacionamentos do empreendedor, com o seu ambiente interno e externo.

No conjunto de competências relacionadas à comunicação, geralmente, os donos dos pequenos hotéis procuram manter bom relacionamento com os seus funcionários, de maneira individual e informal, em função do menor número de pessoas. Em alguns casos, este contato é feito através do gerente geral do empreendimento, com os empreendedores procurando fazer visitas periódicas a seus negócios.

Nos hotéis de pequeno porte, verifica-se também grande preocupação com os funcionários, principalmente relacionado a problemas de conflitos internos ou mesmo de postura. Em alguns momentos, os entrevistados fizeram transparecer certa insegurança em relação aos seus funcionários, afirmando que muitas vezes

estes não estão realmente engajados ou motivados. Estes empreendedores não realizam nenhum tipo de trabalho específico, para melhorar a integração da sua equipe, por achar desnecessário e algumas vezes até mesmo prejudicial para o bom andamento do dia-a-dia do hotel. Existem reuniões esporádicas, mas a maioria dos assuntos são tratados com cada funcionário, para otimizar o tempo e solucionar mais rapidamente os problemas.

No que se refere aos hotéis de médio porte, os empresários têm uma realidade um pouco diferente, pois a quantidade de funcionários é maior, o que dificulta um relacionamento mais pessoal. As informações geralmente são repassadas aos gerentes gerais e chefes de equipe, que se encarregam de repassar os comunicados. Para as questões mais delicadas, todos afirmaram exercer uma política de “portas abertas”, recebendo os funcionários a qualquer momento do dia, para discutir os assuntos mais relevantes.

A importância da boa comunicação do empresário também foi destacada por Nassif et al. (2004), cuja pesquisa analisou a trajetória profissional de seis empresários de vários setores. Segundo os autores, as qualidades fundamentais de um bom empreendedor seriam a capacidade de liderança, facilidade de comunicação e empatia com outras pessoas, sejam elas funcionários, clientes ou fornecedores.

Para esses empresários, a comunicação e integração dos funcionários é fundamental, para que as informações realmente sejam disseminadas dentro de suas organizações. Reuniões regulares são realizadas, geralmente com os gerentes e chefes de cada departamento, que são encarregados de passar as principais diretrizes estipuladas pelos proprietários.

Esta variação de relacionamento do empreendedor com os funcionários dos hotéis também ocorreu no estudo de Mamede e Moreira (2005), onde foi observado as duas situações: em um caso uma política mais aberta com os funcionários, com quebra de barreiras relacionais entre funcionários e patrões e no outro caso o contato com os colaboradores ocorria apenas em reuniões mensais.

Para melhor relacionamento com os clientes, os empresários de hotéis de pequeno porte utilizam basicamente a orientação informal para os seus funcionários, praticamente não existindo nenhum tipo de programa de treinamento para a melhoria na qualidade do atendimento. Apenas alguns treinamentos esporádicos são realizados externamente, com o apoio do SINDOTEL. Por outro lado, os

proprietários de hotéis de médio porte têm uma política mais estruturada, em relação à melhoria da qualidade do atendimento aos clientes, através de treinamentos constantes dos funcionários no SENAC, SINDOTEL, ABIH ou vídeos motivacionais.

Entre as estratégias de negociação utilizadas por estes empresários, para atrair os clientes, estão o conceito de o hotel ser ambiente simples, agradável e especialmente com preços atrativos. Em alguns casos, é delegado para cada funcionário desenvolver suas táticas pessoais de convencimento, para que o cliente decida utilizar o hotel. Em muitas situações, é feito convite para que o hóspede em potencial visite as acomodações, para que possa conhecer melhor a estrutura física do hotel.

Nos hotéis de médio porte, a estratégia de negociação utilizada tem foco principal na divulgação da qualidade e melhor estrutura dos empreendimentos, com serviços diferenciados e em dois dos casos, destacam-se os preços, considerados baixos.

Não há preocupação por parte dos empresários nos hotéis de pequeno porte, com o relacionamento com os fornecedores. Na maioria das vezes, só há um contato, quando produtos ou serviços precisam ser adquiridos ou devido a alguma necessidade pontual. Somente em um dos casos o empresário negocia diretamente com os fornecedores; os demais ficam a cargo de um responsável pela área de compras no hotel.

Nota-se que o relacionamento com os fornecedores dos hotéis de médio porte são bem similares, pois não há uma construção mais intensa de relacionamentos, entre o fornecedor e os donos dos hotéis. Entretanto, o que se diferencia é o constante monitoramento da qualidade dos serviços e pesquisas contínuas de preços alternativos, envolvendo outros fornecedores, buscando minimizar custos com compras e aquisições de produtos ou serviços. Este trabalho é feito sempre pela equipe administrativa, nos três casos analisados.

Os hotéis de pequeno porte procuram se relacionar com a mídia e mercado, através de panfletos, *folders*, divulgação em jornais e revistas especializadas, internet e malas diretas. Os empresários investem no relacionamento com as entidades ligadas ao setor hoteleiro em Curitiba, como a ABIH, SINDOTEL e *Convention Bureau*. Somente um dos entrevistados não faz parte de nenhuma associação, pelo fato de não ter sido convidado até o momento. Como principais benefícios, destacam principalmente a oportunidade para fazer contatos com outros

donos de hotéis e ficar a par das principais tendências do setor. Todos os empresários são enfáticos ao afirmar que os governos municipais, estaduais e federais nada contribuem com o setor, existindo grande lacunas, em relação a incentivos para o setor no país.

As formas de relacionamento com o mercado e divulgação na mídia feitas pelos donos dos hotéis de médio porte são similares às feitas pelos hotéis de pequeno porte: utilizam panfletos, *folders*, internet, divulgação em revistas especializadas e jornais, patrocínios em mapas e guias. Um dos diferenciais das empresas deste porte seria a divulgação direcionada para os clientes corporativos, com desenvolvimento de material específico, como DVD's institucionais, além de vendedores responsáveis por visitar e prospectar os clientes. Três entrevistados fazem parte das entidades ligadas ao setor hoteleiro em Curitiba, como ABIH, SINDOTEL e *Convention Bureau*. Assim como os pequenos empresários, afirmam que os principais benefícios em fazer parte deste tipo de associação seriam a formação de redes sociais e troca de experiências, além de ter acesso a informações atualizadas sobre o setor. Um dos entrevistados também é diretor da ABIH e destaca que é muito satisfatório, em termos pessoais, auxiliar diretamente o desenvolvimento do setor hoteleiro no Brasil.

A opinião sobre o apoio dado pelas esferas municipais, estaduais e federais é a mesma dos donos de pequenos hotéis; praticamente não há apoio para estes empresários. Esta percepção vem ao encontro do estudo de Massukado (2005), que procurou analisar a utilização dos recursos organizacionais e turísticos para a gestão pública do turismo, nos municípios de Curitiba e Foz do Iguaçu. Neste trabalho, fica claro que nestas cidades não há uma utilização adequada dos recursos disponíveis, como ferramentas na administração do turismo local.

Em relação à resolução de conflitos internos, todos os seis entrevistados afirmaram delegar responsabilidade para os principais gestores de seus hotéis, que têm toda a autonomia para procurar solucionar os conflitos ou problemas. Caso não consigam resolver, os empresários acabam discutindo conjuntamente com os gestores, a fim de achar a melhor alternativa.

5.2.3 - Competências de comprometimento

Outro conjunto de competências analisado foi de competências de comprometimento, que se relaciona ao comprometimento do empreendedor com o seu negócio, desde a sua criação, até nos momentos de crise ou sucesso.

Em relação à sustentação de esforços, todos os entrevistados mostraram-se comprometidos com os seus empreendimentos, mesmo diante das dificuldades do setor, com falta de incentivo do governo e problemas específicos. Entre os principais obstáculos encontrados pelos proprietários de pequenos hotéis, em dois deles tem-se a falta de espaço em seus empreendimentos; muitas vezes não foram projetados adequadamente, para possíveis aumentos na estrutura física. Com isto, os donos não conseguem expandir o número de unidades habitacionais e conseqüentemente, o número de hóspedes atendidos. Por outro lado, um dos entrevistados destacou que praticamente não identifica grandes obstáculos para administrar o seu empreendimento.

Na visão dos donos de hotéis de médio porte, as dificuldades encontradas são muitas, como a alta concorrência em Curitiba, devido a abertura de novos hotéis locais e redes internacionais, guerra de preços e altos impostos cobrados. Outro fator citado foi a baixa qualidade da mão-de-obra e falta de profissionalismo de alguns funcionários. Além disto, hoje os clientes estão com grau de exigência maior; mas, ao mesmo tempo, não querem pagar um preço alto por esta qualidade.

Os empreendedores de hotéis de pequeno porte destacaram que é difícil manter-se comprometidos com objetivos de longo prazo, em especial no setor de hotelaria, devido à alta incerteza e instabilidade. Com isto, a maioria dos empresários faz seus planejamentos, enfocando o curto e médio prazo, procurando tomar decisões estratégicas em função dos acontecimentos pontuais e demandas.

Por outro lado, os donos de hotéis de médio porte procuram definir planejamentos de longo prazo, mas mesmo assim, nem sempre se é possível atingir todas as metas estipuladas. Citam também que o mercado hoteleiro é extremamente instável, com mudanças a todo o momento. Somente um dos entrevistados afirma estar conseguindo alcançar seus objetivos, ano após ano.

Os seis empresários demonstram alta devoção ao trabalho. Todos administram outros empreendimentos, além do hotel. Desta forma, trabalham em média de 8 a 12 horas por dia, mesmo nos finais de semana, com exceção de dois empresários. Estes dois empresários afirmam que como possuem uma boa equipe,

acabam delegando responsabilidades e organizando suas estruturas, para que possam atuar nos hotéis nos finais de semana, de maneira autônoma.

Com relação ao comprometimento dos funcionários, os donos de pequenos hotéis não desenvolvem nenhum tipo de política ou ações motivacionais para os empregados. Segundo a maioria dos entrevistados, a contratação com carteira assinada, o pagamento em dia do salário e oferecimento de benefícios exigidos pela legislação já representam excelente fator de incentivo para os funcionários. Em algumas situações, são pagos prêmios por bom desempenho, mas isto não é uma regra. Consideram o valor do salário médio pago como bom, sempre respeitando o teto exigido pelo sindicato e os valores praticados pelos principais concorrentes.

A elevação do comprometimento do trabalho dos funcionários é entendida como um dos grandes desafios para os donos dos hotéis de médio porte. Consideram extremamente importante motivá-los, não somente com o pagamento do salário justo, mas também oferecendo ambiente com bom clima organizacional e benefícios extras aos empregados, como auxílio para casos de doenças, ajuda de custo para compra de medicamentos, entre outros.

Os empreendedores, de maneira geral, preocupam-se em disseminar algumas crenças e valores em suas organizações. No caso dos pequenos hotéis, foi citada a ética, respeitando-se principalmente os clientes. Outro item comentado foi a praticidade de um hotel pequeno, juntamente com a questão do atendimento ao cliente. As crenças e valores citados pelos donos de hotéis de médio porte foram bem parecidos, com o destaque para o bom atendimento e honestidade com os hóspedes, e clareza no repasse das informações, quanto à realidade do setor e também a segurança para que todos os funcionários desempenhem seu trabalho. Apenas um entrevistado afirma que não procura passar nenhum tipo de crença ou valor.

A preocupação com o bom desempenho do hotel é encontrada em todos os entrevistados, que buscam sempre a excelência na qualidade e satisfação dos clientes. Nos hotéis de pequeno porte, este acompanhamento é feito em pesquisas de satisfação do cliente, onde os donos sempre têm acesso aos questionários e comentários. Um dos entrevistados não utiliza esta ferramenta, mas consegue avaliar a qualidade dos seus serviços, quando os clientes acabam retornando ao seu hotel. Outro meio bastante utilizado é o diálogo com os hóspedes que utilizaram os serviços. Os próprios empresários sempre fazem inspeções nos quartos e demais

ambientes; em um dos hotéis, foi criada recentemente uma área de qualidade, que será responsável em manter a qualidade principalmente do ambiente físico do hotel.

Os hotéis de médio porte utilizam-se dos mesmos instrumentos, para avaliar, monitorar e melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados e satisfação dos clientes. Em dois casos utilizam-se pesquisas de satisfação, que são tabuladas e repassadas aos proprietários e em um dos casos, a conversa pessoal é a principal forma de se receber o *feedback*. Salienta-se que os 6 entrevistados afirmaram que o retorno dos clientes tem sido de bom para excelente, existindo poucos problemas em seus empreendimentos.

5.2.4 - Competências de planejamento

Outro conjunto de competências analisado foi o de planejamento, que envolve a visão de longo prazo para direcionamento dos seus negócios; onde o empresário divide suas tarefas, sempre definindo e acompanhando os prazos, além de manter registros para apoio da tomada de decisões.

Para os empreendedores dos hotéis de pequeno porte, a visão de futuro é similar para dois dos entrevistados, que têm o foco no crescimento da organização, ampliação do espaço físico ou mesmo aquisição de um novo hotel. Outro entrevistado espera que o desempenho atual seja pelo menos mantido, para os próximos anos.

Já no caso dos proprietários dos hotéis de médio porte, as expectativas são variadas. Para um dos empresários, a principal visão para seu hotel é que no futuro ele seja reformado, com mudanças na sua estrutura física e posterior oferecimento de melhores serviços e opções. Outro entrevistado mostra-se muito otimista, dizendo que a tendência é de crescimento do setor e principalmente de aumento no número de hóspedes do seu hotel. O último entrevistado, por sua vez, destaca que o futuro é muito incerto para o setor hoteleiro, sendo impossível fazer qualquer tipo de prognóstico, principalmente em função da consolidação dos hotéis de redes internacionais em Curitiba.

A vinda dos hotéis de rede a Curitiba e aumento da concorrência são assuntos recorrentes entre os empresários do setor hoteleiro, não importando o tamanho da empresa. Mas no caso dos proprietários de pequeno porte, alguns deles afirmam que este cenário pode ser muito positivo, especialmente para os hotéis menores e mais simples. Conforme afirmam, muitos hóspedes ainda preferem

ambientes mais simples e com atendimento familiar diferenciado e mais caloroso; muitos clientes chegam a ficar até constrangidos em entrar em hotéis de rede, por exemplo. Um dos entrevistados destaca que é interessante este tipo de concorrência, pois outros hotéis se vêem obrigados a melhorar a qualidade de seus serviços prestados. Conseqüentemente haverá crescimento e desenvolvimento generalizado do setor, o que só beneficiará a clientela.

Este destaque dado à vantagem competitiva dos pequenos hotéis corrobora o trabalho de Teixeira e Morrison (2004b). Segundo as autoras, operar em um nicho de mercado com tamanho que permita ao proprietário manter um serviço personalizado, com produtos e serviços oferecidos pelas pessoas da localidade pode significar para o turista uma experiência muito mais autêntica e acolhedora.

Por outro lado, os donos de hotéis de médio porte se mostram apreensivos com as redes internacionais, pois causam impactos diretamente no número de hóspedes dos seus hotéis. Os hotéis de rede conseguem oferecer preços mais atrativos, além de serem marcas reconhecidas mundialmente.

Na opinião dos entrevistados, o perfil dos hóspedes pouco se alterará nos próximos anos. A tendência é que Curitiba continue recebendo os turistas ligados a negócios e turistas tradicionais, que vêm à cidade a passeio. Em função da consolidação de Curitiba como centro de eventos, poderá aumentar ainda mais a presença do público que participa de congressos, seminários e feiras.

Os empresários fazem o acompanhamento mensal das metas e resultados; porém, nas pequenas empresas, este trabalho é realizado apenas informalmente, sem a geração periódica de resultados ou análises mais aprofundadas. Da mesma forma, não planejam e organizam um orçamento anual, para apoio às estratégias. Tudo é definido mensalmente, em função das necessidades emergentes. Nas empresas médias, o acompanhamento periódico é realizado por relatórios e dados, organizados sistematicamente, pelos gerentes dos hotéis. Os três entrevistados declararam fazer orçamentos anuais; dois destes hotéis conseguem seguir à risca o planejamento inicial. Um dos hotéis tenta manter as diretrizes orçamentárias, porém é obrigado a fazer ajustes mensalmente.

Os entrevistados avaliam constantemente a posição do seu hotel, em relação aos concorrentes e mercados. Como principais conclusões, os donos de hotéis de pequeno porte afirmam que têm como ponto positivo, a atenção dada aos pequenos detalhes, a própria localização do empreendimento, em lugares mais

tranquilos e o atendimento. Entre os pontos negativos, foram citados o tamanho dos quartos e o número insuficiente de acomodações. No caso dos hotéis de médio porte, os pontos positivos destacados pelos empresários foram o bom atendimento e serviços, bom nome do hotel na cidade, tradição e fidelidade à marca e custo benefício. Como um dos pontos negativos, foi citado a localização muito central do empreendimento, de difícil acesso a outros bairros. Este trabalho de avaliação da concorrência é feito pelos empreendedores, de maneira informal, baseando-se principalmente no depoimento dos clientes, que já utilizaram serviços de outros hotéis.

O estudo de Morales (2004) também destacou que os itens planejamento, monitoramento sistemático e exigência de qualidade e eficiência são justamente os de menor incidência no perfil de cada empreendedor.

5.2.5 - Competências de mobilização

O conjunto de competências de mobilização também foi analisado; focaliza-se o planejamento e manutenção das operações e alocação dos recursos internos e externos da empresa, envolvendo também a gestão dos recursos humanos.

Todos os empreendedores acompanham a rotina administrativa de seus empreendimentos, atuando diretamente no hotel ou com o apoio da gerência ou equipe administrativa. Entretanto, como todos possuem mais de uma empresa, não se dedicam exclusivamente aos hotéis. Com isto, a delegação de responsabilidades e organização da estrutura de recursos humanos se tornam fundamentais, para que os empresários consigam fazer a gestão adequada de seus empreendimentos.

Em 3 hotéis, não existem programas de avaliação de desempenho de funcionários estruturado; mas de maneira informal, os proprietários procuram conversar com cada um dos empregados. Um dos pontos falhos apontados pelos próprios entrevistados foi a falta de *feedbacks* mais claros para os funcionários que, muitas vezes, não têm idéia de como anda o seu desempenho. Nos processos seletivos, para contratação de novos funcionários, os empreendedores levam em conta a experiência no setor, conhecimentos de língua estrangeira, boa apresentação pessoal, entre outros. Esta atividade é considerada uma das mais difíceis para os empresários; em algumas situações, é mais complicado do que demitir pessoas.

A dificuldade em relação à gestão de pessoas, especialmente nos hotéis de pequeno e médio porte reforçam as conclusões de Peters (2005). Este autor avaliou as habilidades de liderança e motivação de proprietários e gerentes de hotéis de pequeno e médio porte na Itália, para motivar e gerenciar jovens funcionários, através da percepção destes empregados. As conclusões afirmam que os donos de hotéis e gerentes não conseguem atender às expectativas dos jovens funcionários, devido a problemas de comunicação e planejamento, além da falta de estímulos para melhorar a motivação e oportunidades para crescimento na carreira.

Em relação aos hotéis de médio porte, os gerentes e chefes de setores também possuem posição importantíssima para a implementação das estratégias. Estes profissionais devem ter grande habilidade gerencial, pois comandam equipes multifuncionais, além de gerenciar as operações. A impressão que se tem é que a área de Recursos Humanos é valorizada nos hotéis deste porte, onde dois deles possuem departamentos de RH, especializados em gestão de pessoas e principal suporte para os proprietários.

Em um dos hotéis não há nenhum tipo de avaliação de desempenho individual, mas o empreendedor procura conversar com a equipe, mesmo não existindo metodologia para este processo. Nos outros dois hotéis acontecem avaliações formais, em conformidade das técnicas utilizadas pelo mercado. Na hora da contratação de novos funcionários, observam principalmente os conhecimentos específicos do setor, as informações gerais, histórico na justiça do trabalho, indicações, formação acadêmica e assiduidade. Nos dois hotéis em que existe a área de RH, o processo geralmente é conduzido pelo departamento. Somente nos casos de seleção para cargos estratégicos é que os empreendedores participam diretamente da escolha.

Dos 6 entrevistados, apenas um empresário já utilizou os serviços de uma consultoria externa, para um projeto na área de qualidade. Todos os demais afirmam que este tipo de apoio é desnecessário, para o porte dos hotéis.

Os recursos físicos são avaliados diferentemente, por cada um dos donos dos hotéis de pequeno porte. Em um dos casos, considera os móveis em ótimo estado de apresentação e conservação, além da estrutura física atender adequadamente às necessidades. Outro entrevistado afirma que alguns móveis do hotel podem ser classificados como adequados, enquanto outros não. O espaço físico é considerado de boa qualidade, porém necessitando de algumas ampliações.

E por fim, outro empresário considera que os móveis do hotel hoje não estão adequados e que a estrutura física é apenas regular, necessitando de melhorias.

No item recursos tecnológicos, verifica-se baixo investimento dos empreendedores de hotéis de pequeno porte. Apenas um dos empreendedores demonstrou real importância para a tecnologia, implantando rede *wi-fi* em seu hotel, em todos os ambientes, para atender principalmente aos executivos. Utiliza também a internet como instrumento de relacionamento e para os clientes fazerem reservas, além de possuir computadores e impressoras de última geração e *software* de gestão hoteleira. Em um dos hotéis o computador é utilizado apenas para registro de hóspedes e em outro, para a cobrança de ligações telefônicas feitas pelos hóspedes.

Esta realidade difere nos hotéis de médio porte, onde os empreendedores demonstram estar atentos às inovações tecnológicas. Todos possuem *softwares* de gestão hoteleira, além de equipamentos de informática e oferecerem acesso à internet banda larga nos quartos. Um dos hotéis possui um *Guest Office*, uma sala que reflete o ambiente de um escritório tradicional, com todos os acessórios e equipamentos necessários para um executivo. Em outro hotel, estão sendo instaladas televisões de plasma em todos os quartos, para que os hóspedes possam usufruir as mais altas tecnologias e conforto.

O controle do fluxo de caixa é realizado pelos empresários, nos hotéis de pequeno e médio porte. Todas as movimentações são feitas pelos gerentes e setores financeiros e a consolidação dos dados é de responsabilidade dos empresários. Nos hotéis de pequeno porte não existe nenhum tipo de procedimento formalizado escrito, para direcionar os fluxos e processos internos, onde tudo é determinado informalmente. Isto também acontece nos hotéis de médio porte, onde não existem procedimentos internos formalizados. As melhores práticas ou procedimentos são definidos pela alta direção, que acabam replicando essas informações para os funcionários.

5.2.6 - Competências de qualidade de Vida

O conjunto de competências de qualidade de vida relaciona-se ao gerenciamento do tempo de forma adequada e na busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos empresários.

Os donos dos hotéis de médio porte possuem outras empresas, assim como os de pequeno porte. Um dos entrevistados ainda é diretor da ABIH de Curitiba, além de administrar as empresas da família. Assim como no caso dos pequenos hotéis, dois dos proprietários afirmam não conseguir gerenciar o seu tempo de maneira adequada, havendo sobrecarga de responsabilidades e trabalho.

Dois dos entrevistados afirmaram não conseguir gerenciar o seu tempo de maneira adequada, principalmente em função das várias atividades e responsabilidades que possuem, somando-se o fato de o hotel ser empreendimento que nunca fecha. O empresário que respondeu conseguir administrar bem o seu tempo trabalha em média 10 horas por dia e diz que no passado, já teve problemas em relação a gerenciamento de tempo.

Somente um dos entrevistados afirma conseguir organizar a sua rotina, não onerando esforços extras, para executar todas as atividades propostas. Curiosamente, nos dois casos analisados, os empresários mais experientes de cada grupo analisado são os que demonstram maior equilíbrio em relação ao gerenciamento do dia-a-dia.

No item qualidade de vida e stress, dois dos empreendedores de hotéis de pequeno porte classificaram o nível de stress como baixo e o outro empresário, como nível médio. Visando a busca da qualidade de vida, consideram importante ter prazer no trabalho, buscar realizações profissionais e fazer exercícios físicos. Apenas um dos respondentes afirmou fazer exercícios físicos regularmente, enquanto os demais destacaram que não conseguem tirar férias, em função da demanda de trabalho, especialmente no período tradicional de férias escolares, época de pico no setor hoteleiro.

Nos hotéis de médio porte, dois dos entrevistados classificaram o nível de stress pessoal como alto ou altíssimo e o outro empreendedor pontuou seu stress como baixo. Para uma boa qualidade de vida, citam como itens importantes a prática de esportes, atividades de integração e bem-estar dos funcionários. Somente um dos empresários confirmou conseguir tirar férias regulares durante o ano.

A questão do stress dos empreendedores foi também enfocada anteriormente por Ayres (2003) verificou que menos da metade dos empreendedores estava estressado e quase todos os entrevistados avaliaram a sua atuação como estressante. O seu estudo concluiu que os empreendedores considerados estressados superaram os não estressados nas características ligadas

ao planejamento. Conforme destacam Hall e Husher (2004), a mensuração do conceito de qualidade de vida deve ser incorporado continuamente aos estudos sobre empreendedorismo no setor hoteleiro, visto que para estes autores, qualidade de vida é importante componente para o entendimento do desempenho das pequenas empresas e o sucesso de seus empreendedores.

Por sua vez, Paiva Junior et al. (2003) destacam no seu estudo que consideram fundamental o equilíbrio entre a dinâmica do trabalho e as demandas do cotidiano do empreendedor, para que este possa buscar escapes à exaustão física e psicológica que ameaçam o seu rendimento nas atividades empresariais, buscando-se sempre um revigoramento pessoal e profissional.

Uma resposta que foi comum a todos os entrevistados foi a participação em projetos sociais ou doações para instituições de caridades e organizações não governamentais. Entre os projetos citados, tem-se o apoio a hospitais de pessoas com câncer, doação de equipamentos de informática e roupas.

A importância da questão ética é outro ponto em comum para todos os entrevistados; o discurso geral é que procuram orientar os funcionários para tratar eticamente os hóspedes, desde a hora em que vendem um produto, até o momento de se cobrar corretamente por isto. Da mesma forma, uma boa conduta é sempre cobrada por parte dos empresários, para evitar possíveis problemas, principalmente no relacionamento direto entre o funcionário e hóspede. Um dos entrevistados comentou que em alguns casos, também ocorrem problemas de ordem ética entre os próprios concorrentes, dentro do setor em Curitiba.

5.2.7 - Competências de interpretação

Finalizando esta análise, enfoca-se o conjunto de competências de interpretação; o empreendedor avalia e toma decisões de forma intuitiva e rápida, criando soluções para os problemas, com base em seu aprendizado pessoal.

Para os donos dos pequenos hotéis, dentre os conhecimentos, atitudes ou habilidades que um empreendedor deve possuir, destacam-se a coragem e o arrojo, aptidão empreendedora, onde a pessoa já nasce com algumas características inerentes a um bom empresário e a sensibilidade. Os 3 entrevistados disseram nunca ter feito nenhum tipo de curso específico ligado à gestão hoteleira e mesmo relacionados à área de negócios. Afirmam não existir nenhum treinamento ou curso ligado ao setor, que os atrairia, mas citam que algumas técnicas de treinamento

podem ser eficientes, no processo de desenvolvimento dos empreendedores, como participação em congressos e feiras, palestras, desde que haja interesse mínimo do participante.

Esses empreendedores preferem aprender basicamente na prática, com experiências anteriores de erros ou acertos. A leitura de livros, revistas e internet foram citadas como fontes importantes para aquisição de novos conhecimentos, além da troca de experiência com outros profissionais, amigos e pessoas do ramo. Todos destacam a importância do bom senso e principalmente da intuição, para a tomada de decisão, minimizando os riscos de erros.

Este cenário reproduz as conclusões do estudo de Teixeira e Morrison (2004a), que foi realizado com empresários de hotel de pequeno porte. Conforme esta pesquisa, apesar de muitos poucos empresários terem formação específica na área hoteleira ou experiência anterior na atividade, percebe-se que muito empresários ainda não entendem a necessidade de buscar desenvolvimento de forma contínua e sistemática, por considerarem a atividade hoteleira relativamente simples. Além disto, têm a percepção de que o gerenciamento é considerado extremamente prático, ou seja, a melhor forma de aprender é fazendo.

No que se refere aos donos de hotéis de médio porte, entre os conhecimentos, habilidades ou atitudes mais importantes para um empresário, citam a flexibilidade para olhar sob vários ângulos, aliar experiência prática com cursos e treinamentos ligados ao setor de atuação e a atenção do empreendedor para identificar novas oportunidades. Apenas um dos entrevistados já fez cursos ligados ao setor hoteleiro, inclusive fora do país. Outro entrevistado fez somente cursos relacionados à gestão empresarial, participando eventualmente de palestras sobre o setor de turismo. O meio mais citado para aquisição de *know-how* foi mais uma vez a prática e execução, aliados ao constante diálogo e troca de experiências com outros donos de hotéis, além da observação. Os três destacam não existir nenhum curso atrativo atualmente, vinculado ao setor hoteleiro, exceto nos Estados Unidos, como bem frisou um dos entrevistados.

6. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo procurou identificar e analisar as competências empreendedoras dos proprietários de hotéis de pequeno e médio porte, em Curitiba. Inicialmente, neste capítulo, procura-se apresentar as principais conclusões do estudo, que são complementadas pelas considerações finais e seguidas com algumas sugestões para futuras pesquisas.

6.1. CONCLUSÕES

A identificação das competências necessárias para a gestão das empresas hoteleiras torna-se complexa, a partir do momento em que há tentativa de se analisar um conjunto padrão de competências, envolvendo todos os seis empreendedores analisados.

Não é possível afirmar que os entrevistados apresentem, de maneira uniforme, todos os sete conjuntos de competências do estudo, em função da variação de perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos, entre outros.

Entretanto, percebe-se a predominância de algumas competências específicas, dentro de cada conjunto de competências, que foram destacadas pelos empreendedores.

Em relação ao conjunto de competências de oportunidades, verifica-se a busca contínua de novas oportunidades no mercado, para criação e expansão de novos negócios. Os empreendedores demonstram fazer leitura atenta do mercado, para identificar novos nichos a serem explorados e procurar encontrar novas alternativas de investimentos, mesmo em mercados saturados. Utilizam-se basicamente da experiência prévia como empresários ou como empregados, do levantamento de algumas informações, além de procurarem conhecer efetivamente os mercados em potencial e fazer relacionamentos com outros empresários. Entretanto a busca por inovações tecnológicas e de processos não se mostra presente no discurso de todos os empresários, pois alguns proprietários ainda administram seus hotéis da maneira tradicional.

Todos os empreendedores demonstram estar focados na melhoria da comunicação com os funcionários; porém, destacam que esta é atividade desafiadora, principalmente pelo fato de se lidar com pessoas, com diferentes características e respostas. Por se tratar de empreendimentos de pequeno e médio porte, com número relativamente pequeno de funcionários, todos os entrevistados afirmaram possuir contato direto com as suas equipes. Entretanto, muitas vezes, isto ocorre através dos gerentes dos hotéis, em especial pela falta de tempo dos empresários e por se dedicarem a outros empreendimentos.

A boa comunicação com os clientes, o bom atendimento e qualidade nos serviços oferecidos foram os pontos mais destacados pelos empreendedores do setor hoteleiro, que consideram estes elementos os principais fatores, para o bom desempenho de um hotel. Destacam também o bom trabalho realizado pelas entidades e associações de apoio ligadas ao setor hoteleiro curitibano; por outro lado, fazem críticas desfavoráveis à falta de apoio dos órgãos públicos. Estes empresários consideram a negociação como o elemento chave para a aquisição e manutenção dos clientes.

Uma das competências identificadas em comum nos empresários foi o comprometimento com o negócio, desde a criação da empresa, passando pelos momentos de insucesso ou de estabilidade. De maneira geral, o esforço e motivação pessoal desprendidos por cada um dos proprietários são intensos, mostrando grande devoção ao trabalho, mesmo diante das várias dificuldades em se administrar empreendimentos de pequeno e médio porte no Brasil. A busca do comprometimento dos funcionários talvez seja um pouco falha, na avaliação geral, pois muitos dos empreendedores têm dificuldades para definir uma boa política de gestão de pessoas.

Nas competências de planejamento, não há efetivamente uma visão de longo prazo. Os empresários do setor limitam-se a fazer previsões de curto e médio prazo. A justificativa que se dá é que o setor é altamente competitivo, com mudanças constantes de cenários. Mas todos almejam, de alguma forma, que os seus empreendimentos consigam obter crescimento e bom desempenho, especialmente em face da vinda dos hotéis de rede internacionais. Neste contexto, os proprietários de pequeno porte enxergam certas vantagens competitivas, por possuírem ambiente mais aconchegante e familiar.

Nas competências relacionadas à mobilização, ou seja, alocação de talentos, recursos físicos, tecnológicos e financeiros, os empresários procuram gerenciar seus empreendimentos, utilizando como apoio principal a figura do gerente. Desta forma, delegam autonomia e responsabilidades a estes funcionários, que se tornam os principais gestores da rotina dos hotéis, evidentemente sempre acompanhados pelo proprietário.

Em relação ao conjunto de competências de qualidade de vida, a grande maioria dos entrevistados demonstrou ter dificuldades no gerenciamento de tempo e manutenção de boa qualidade de vida. Isto se deve principalmente ao fato de todos possuírem mais de um empreendimento para administrar e não considerarem a qualidade de vida um item de importância, para a melhoria do desempenho profissional. Outro fator considerável é o fato de os hotéis nunca fecharem, ou seja, funcionam sete dias por semana e os proprietários são obrigados a acompanhar o dia-a-dia dos empreendimentos.

O último conjunto de competências analisado, o de interpretação, mostra que os empreendedores possuem preferência pelo processo de aprendizado prático, fruto de experiências, observações, leituras, intuições ou impressões pessoais, sobre determinada situação. Todos destacaram não existir nenhum tipo de programa de treinamento formal, focado no desenvolvimento dos empreendedores, que realmente valha a pena assistir, nos dias de hoje.

No quadro 10 a seguir, apresenta-se uma síntese dos principais elementos encontrados em cada conjunto de competências, predominantes tanto nos empreendedores de hotéis de pequeno, como nos de médio porte:

Quadro 10 – Quadro sintético de competências

CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS	PREDOMINÂNCIA DE COMPETÊNCIAS PEQUENAX MÉDIA
Competências de Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Busca contínua de novas oportunidades no mercado, para criação e expansão do negócio. - Fazem leitura atenta do mercado, para identificar nichos e oportunidades. - Utilizam-se de experiência prévia como empresários ou empregados; buscam conhecer o mercado e fazem relacionamento com empresários experientes. - A busca por inovação não é comum a todos.
Competências de Comunicação	- Foco na melhoria da comunicação com funcionários (atividade desafiadora, por lidar com pessoas).

	<ul style="list-style-type: none"> - Contato direto com as equipes e através dos gerentes. - Boa comunicação com cliente, bom atendimento e qualidade foram muito destacados. - Destacam bom trabalho realizado pelas entidades do setor. - Críticas ao apoio público - Negociação como elemento chave
Competências de Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Esforço e motivação pessoal desprendidos de forma intensa. - Grande devoção ao trabalho, mesmo com falta de apoio. - Dificuldade para definir políticas de recursos humanos e estimular o comprometimento dos funcionários.
Competências de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Não há visão de longo prazo. - Setor altamente competitivo, com mudanças constantes de cenários. - Desejo de crescimento e sucesso, especialmente diante da vinda dos hotéis de rede e internacionais. - Vantagem competitiva – pequenos hotéis mais aconchegantes e considerados “familiares”, como tradição na cidade.
Competências de Mobilização	<ul style="list-style-type: none"> - Alocação de talentos, recursos físicos , tecnológicos e financeiros realizados diretamente pelo próprio empresário, com apoio da equipe. - Destaque para o papel do gerente, em todos os empreendimentos.
Competências de Qualidade de Vida	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no gerenciamento do tempo e manutenção da qualidade de vida. - Todos possuem mais de um empreendimento e atividades extras. - Não consideram a qualidade de vida item fundamental. - Hotéis nunca fecham e os empresários são obrigados a acompanhar o dia-a-dia.
Competências de Interpretação	<ul style="list-style-type: none"> - Preferência pelo aprendizado prático. - Destaque para experiências pessoais, observações, leituras, intuições, impressões pessoais, entre outros. - Inexistência de programas de desenvolvimento de qualidade, para o setor hoteleiro e falta de interesse em participar.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação às diferenças entre as competências em função do tamanho das empresas analisadas, não houve padrão generalizado e algumas diferenças são claras entre os empreendedores de hotéis de pequeno e médio porte.

As primeiras delas referem-se às competências de oportunidade. As principais diferenças estão na forma como os empreendedores procuram implantar inovações, em seus hotéis. Os proprietários dos hotéis de médio porte fazem transparecer que estão constantemente em busca de inovações tecnológicas e de processos, como sistemas informatizados para gestão hoteleira, ou novidades tecnológicas nas acomodações, como televisões de última geração. Nos hotéis de pequeno porte, as inovações geralmente se resumem nas mudanças de estrutura física dos empreendimentos.

A forma do relacionamento entre patrão e empregado demonstra algumas particularidades entre os dois grupos em análise. A impressão que se tem é que os donos de pequenos hotéis têm contato mais direto com os seus funcionários, porém, ao mesmo tempo, transparece certa desconfiança em relação a eles. Não incentivam a integração entre os funcionários, nem realizam conversas formais com as equipes, para repasse de informações. Por outro lado, os empresários dos hotéis de médio porte procuram continuamente melhorar a união de suas equipes e principalmente o bom relacionamento, mantendo política de portas abertas, mesmo com quantidade maior de empregados.

Nos hotéis de pequeno porte, não existe política de treinamento contínuo dos funcionários, para melhorar o atendimento aos clientes e a qualidade dos serviços. Este item é bastante valorizado entre os donos dos hotéis de médio porte, que estimulam suas equipes a fazerem treinamentos internos e externos.

As formas de divulgação e relação com a mídia são parecidas; entretanto, nos hotéis de médio porte há maior profissionalização, neste quesito. Como exemplo, um dos hotéis divulga seus serviços através de DVD's institucionais, além de possuírem uma equipe comercial, que faz a prospecção de clientes no mercado.

Em relação à competência de comprometimento, todos se mostraram bastante comprometidos; porém diferenciam-se em relação ao comprometimento com os funcionários. Nos hotéis de pequeno porte não existem políticas ou mecanismos que visem a uma maior motivação e incentivo para os funcionários, nem mesmo benefícios extras; a situação que não ocorre nos hotéis de médio porte, que procuram valorizar este item; em dois deles, existe um departamento de RH para dar suporte aos funcionários.

A visão de futuro insere-se no conjunto de competências de planejamento. Este elemento de análise é contraditório, pois existem empresários pessimistas e outros, otimistas, em relação ao futuro do mercado hoteleiro curitibano. O próprio aumento da concorrência no setor é visto, ao mesmo tempo, como fator que elevará a qualidade prestada pelos hotéis e, por outro lado, dificultará cada vez mais o trabalho dos hotéis que hoje estão em funcionamento.

Neste contexto, os donos de hotéis de médio porte colocam-se negativamente quanto ao estabelecimento especialmente das bandeiras internacionais em Curitiba, que gera uma concorrência desleal. Mas na visão dos

donos de pequenos hotéis, o mercado para hotéis deste porte continuará com boas perspectivas, pois existe um público fiel a este tipo de acomodação.

A forma como é realizada a organização e alocação dos recursos também diferem entre os grupos em análise. Enquanto nos pequenos hotéis, há maior participação dos proprietários nas decisões operacionais, nos hotéis de médio porte esta função é delegada aos gerentes. Os proprietários acabam tomando decisões de nível estratégico.

Em relação ao nível de stress e qualidade de vida, outro conjunto de competências analisado, as impressões foram que os donos de hotéis de pequeno porte estão com o nível de stress um pouco mais adequado, em relação aos donos de hotéis de médio porte.

No último conjunto de competências em estudo, o de interpretação, verifica-se certa tendência dos empreendedores de médio porte em valorizar os meios formais de aprendizagem. Entretanto, na prática, isto não ocorre, pois todos demonstraram não ter interesse algum em realizar algum curso ou treinamento relacionado ao setor hoteleiro.

Um resumo das principais diferenças entre as competências empreendedoras dos empresários de pequeno e médio porte é apresentado a seguir, no quadro 11:

Quadro 11 – Principais diferenças entre as competências

CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS	PEQUENO PORTE	MÉDIO PORTE
Competências de Oportunidade	- Inovação - mudanças na estrutura.	- Inovações tecnológicas e de processos.
Competências de Comunicação	- Donos têm contato mais direto com os funcionários, porém, transparecem certa desconfiança. - Falta de incentivo à integração e conversas formais.	- Procuram sistematizar e continuamente melhorar a união de suas equipes e manter política de portas abertas, mesmo com maior número de funcionários. - Melhores ferramentas de divulgação.
Competências de Comprometimento	- Não existem políticas ou incentivo que visem maior motivação e comprometimento dos funcionários, nem benefícios extras.	- Procuram valorizar este item, sendo que em dois dos hotéis há um departamento de RH.
Competências de	- Redes internacionais –	- aumento da concorrência –

Planejamento	oportunidade para pequenos e concorrência desleal para os médios.	pode melhorar/dificultar o funcionamento de cada hotel. - Redes internacionais – concorrência desleal para os médios.
Competências de Mobilização	- Decisões operacionais: maior participação dos proprietários.	- Decisões operacionais: procuram delegar para os gerentes, tomando decisões no nível estratégico.
Competências de Qualidade de Vida	Apesar do grande número de atividades e responsabilidades parecem ter melhor qualidade de vida do que os de médio porte.	Dificuldades de conciliar trabalho e qualidade de vida .
Competências de Interpretação	Aprendem através da experiência prática e intuição.	- Tendência em valorizar a maneira formal de aprendizagem, porém na realidade, isto não ocorre.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre os conjuntos de competências do modelo proposto, vale destacar as competências que os empreendedores consideram as mais importantes e sugerir possíveis formas de desenvolvê-las. Segundo os empreendedores de hotéis de pequeno porte, seriam os conjuntos de competências de comunicação, competências de mobilização e competências de qualidade de vida.

Não há dúvidas que as competências de comunicação podem ser mais bem desenvolvidas por estes empresários. Eles realmente possuem alguns problemas de relacionamento com suas equipes, como falta de *feedback* ou de reuniões periódicas. Também não há orientação consistente a respeito das estratégias de negociação a serem utilizadas nos hotéis, ficando a cargo do bom senso de cada funcionário. Pelo fato dos pequenos hotéis terem ambiente quase que familiar, o gerenciamento de conflitos internos se torna complicado, ocorrendo muitas vezes discrepância entre os aspectos pessoais e profissionais.

No caso das competências de mobilização, percebe-se que os empresários de pequeno porte possuem dificuldades em relação à organização de suas atividades, para a correta alocação de recursos. Não há um método eficaz para definição de prioridades; as ações são realizadas em função das demandas pontuais.

É interessante o desenvolvimento das competências de qualidade de vida para estes empresários, mesmo administrando empreendimentos de um porte menor, acabam tendo maior número de atividades operacionais sob sua responsabilidade, pelo fato de a equipe ser menor e ser inviável a divisão maior de tarefas. Além disto, todos os empresários são proprietários de outros empreendimentos, sobrecarregando em demasia a rotina de trabalho.

Para os empreendedores de hotéis de médio porte, os conjuntos de competências mais relevantes a serem desenvolvidas seriam as de planejamento e as de qualidade de vida. A competência de planejamento foi destacada, pelo fato da grande dificuldade encontrada por estes, para se definir planos e objetivos de longo prazo. Especialmente na cidade de Curitiba, o setor hoteleiro passa por momento contraditório. Ao mesmo tempo que as perspectivas são positivas, em relação ao potencial turístico, há aumento contínuo em relação à concorrência, tanto local, quanto às redes e bandeiras internacionais. Com esta guerra de preços e serviços oferecidos, os empreendedores dos hotéis deste porte, com exceção de um entrevistado, demonstram muita insegurança, quanto ao futuro do mercado nos próximos anos.

Assim como os empresários dos hotéis de pequeno porte, estes empreendedores têm apresentado alto nível de stress e dificuldade para o bom gerenciamento das atividades. Como os empreendimentos são maiores, acabam afastando-se das atividades operacionais; porém passam a se dedicar a assuntos estratégicos que muitas vezes geram desgaste maior. Com exceção de um entrevistado, os demais têm ritmo intenso de vida e acabam não direcionando tempo para melhoria da qualidade de vida, que está passando a fazer parte da pauta das discussões no setor.

Por fim pode-se destacar que o modelo adotado neste estudo pode ser considerado como adequado pois, na grande maioria dos casos, mostrou-se muito próximo da realidade das competências empreendedoras utilizadas por esses proprietários de hotéis de pequeno e médio porte para a gestão de seu negócio.

6.3. SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

A evolução na discussão sobre o tema central deste estudo deve continuar, por meio de novas pesquisas, pois este trabalho não teve pretensão em esgotar o assunto, nem mesmo ser de alguma forma conclusivo. Assim, abrem-se possibilidades para novas investigações, pois o tema competências empreendedoras ainda é pouco explorado:

- Realizar novas pesquisas, envolvendo os temas competências e empreendedorismo, visando maior articulação e aproximação dos dois campos teóricos.
- Aprofundar os estudos no setor hoteleiro, incluindo também os hotéis de grande porte, para desenvolver quadro comparativo mais completo.
- Realizar este estudo em municípios de outros Estados, especialmente naqueles onde o setor hoteleiro se encontra em fase de expansão e consolidação.
- Analisar as competências dos empreendedores, sob a ótica dos funcionários das organizações, para que haja um contraponto em relação ao discurso dos empreendedores.
- Utilizar novas metodologias para a identificação das competências dos empreendedores e suas percepções.
- Ampliar a identificação e análise de competências no setor hoteleiro, envolvendo também os cargos estratégicos e operacionais.
- Aprofundar os estudos, enfocando-se de maneira mais detalhada cada conjunto de competências do modelo proposto.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYRES, K. R. Incidência de stress e características de empreendedorismo: contribuições e ameaças ao desempenho dos empreendedores de empresas incubadas. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **ANAIS DO 27º ENANPAD**. SÃO PAULO: 2003.

BARBOSA, A. C.; FERRAZ, D. M. TEIXEIRA, D. P. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **ANAIS DO 26º ENANPAD**. BAHIA: 2002.

BARROS, F. S. O.; MOREIRA, M. V. C. O comportamento empreendedor e suas implicações: a organização produtiva de micro e pequenas empresas no turismo. In: Enanpad, 29, 2005, Brasília. **ANAIS DO 29º ENANPAD**. BRASÍLIA: 2005.

BENEDETTI, M. H.; GUARDANI, F.; CARVALHO, C. S.; DAROS, J. O.; BIZZARRI, R. As necessidades de auto-realização e a motivação do empreendedor: uma análise de empreendedores de micro e pequenas empresas da região de Barueri. In: Enanpad, 29, 2005, Brasília. **ANAIS DO 29º ENANPAD**. BRASÍLIA: 2005.

BERNARDES, M. E. B. Empreendedores visionários X proprietários dirigentes de pequenas empresas: história de pequenas empresas de sucesso sem visão. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...**Curitiba, 2005, p. 122-133.

BITENCOURT, C. C. **A gestão das competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CAUDURO, F. F. Competências Organizacionais e Gerenciais Associadas à Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: Um Estudo Exploratório. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **ANAIS DO 27º ENANPAD**. SÃO PAULO: 2003.

COCKERILL, T.; HUNT J.; SCRODER H., Managerial competences: Fact or fiction ?. **Business Strategy Review Autumn**, v. 6, n. 3, p. 1-12, 1995.

COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: **USAID**, 1990.

COOPER, C. et al. **Turismo, princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches**. London: Sage, 2003.

DELMAR, F. The Psychology of the Entrepreneur. In Carter, S. & Jones Evans D. (eds) **Enterprise and Small Business**: Principles, Practice and Policy. Pearson Education Ltd, Harlow, England. 2000.

DIAS, R.; AGUIAR, M. R. **Fundamentos do Turismo**: conceitos, normas e definições. Campinas: Alínea, 2002.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1985.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: Senac, 1996.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Ed. Atlas. 2004.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo: v. 4, n. 1, p. 161 – 176, Jan-Abr 2000.

EISENHARDT, K. M. Building theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**. V. 14, n. 4, 1989.

EASTERBY-SMITH, M; THORPE, R.; LOWEE, A. **Pesquisa gerencial em administração**: guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo, Pioneira, 1999.

EMBRATUR. **Anuário Estatístico EMBRATUR**. Brasília, 2005.

_____. **Anuário Estatístico EMBRATUR**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 01 abr 2006.

_____. **Artigos selecionados**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 01 abr 2006.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de uma proposta. In: Enanpad, 29, 2005, Brasília. **ANAIS DO 29º ENANPAD**. BRASÍLIA: 2005.

FILION, L. J., Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 39, n.4, p. 06 – 20, Out./Dez. 1999a.

FILION, L. J., Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo: v. 34, n. 2, p. 05-28, Abr./Jun. 1999b.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?**, São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FILION, L. J., O empreendedorismo como tema de estudos superiores. In: Instituto Euvaldo Lodi (org.) **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**. Brasília: CNI.IEL Nacional, 2000.

FITZPATRICK, R. Competence at work: models for superior performance. **Personnel Psychology**, Summer, V. 47, n. 2, p. 448, 1994.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001: 183-196.GLOBAL.

GETZ, D.; PETERSEN, D. Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. **Hospitality Management**. V. 24, 2005.

GIMENEZ, F. A. P; INÁCIO JR, E. Investigando o potencial empreendedor e de liderança criativa. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **ANAIS DO 26º ENANPAD**. BAHIA: 2002.

GLANCEY, K., PETTIGREW, M. Entrepreneurship in the small hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. V. 9, n.1, p.21, 1997.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR 2004 (GEM), **Empreendedorismo no Brasil 2004**, Paraná: IBQP, 2005.

GOULART, D. F.; BALDERRAMAS, H. A.; HEUBEL, M. T. C.; XAVIER, P. R. Profissional empreendedor: um pré-requisito para o mercado turístico. **Turismo e Ação – Visão e Ação**. v. 5, n. 3, set/dez. 2003.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo – uma visão comportamentalista - In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 1. 2000, Maringá, **Anais...Maringá**, 2000, p. 22 – 34.

HALL, M. C.; RUSHER, K. **Risky lifestyles ?** Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. In *Small Firms in Tourism: International Perspectives*, in (ed), R.Thomas, Elsevier. Oxford: 2004.

JOGARATNAM, G.; TSE, E. C. Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. V. 18, n. 6, 2006.

KOKKRANIKAL, J.; MORRISON, A. Entrepreneurship and sustainable tourism: the houseboats of Kerala. **Tourism and hospitability research**. v. 4, n. 1, 2002.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Ed. UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **De la compétence** – Essai sur un attacteur étrange. Quatrième tirage, Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LEIRIA, A. M. L. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte**. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

LOPES JR, G. S.; SOUZA, E. C. L. Instrumento de medida da atitude empreendedora – IMAE: construção e validação de uma escala. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **ANAIS DO 30º ENANPAD**. BAHIA: 2006.

LOTZ, E. G.; RAMOS S. E. **A Mudança do Perfil Hoteleiro de Curitiba Análise Do Período 1920 A 2003**, 2003.

MAIA, J. S. S.; FILHO, N. H. P. Empreendeder: uma necessidade para o profissional de turismo. **Revista Global Turismo**. v. 1, n. 1, mai. 2005.

MARTIN, G.; STAYNES, H. Managerial Competences in Small Firms. **The Journal of Management Development**, v.13, n. 7, 1994.

MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1,2005, Curitiba. **ANAIS DO 1º 3E'S ... PARANÁ**: 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v.8, n.3, 2000.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. The context of entrepreneurship in Hong Kong: Na investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. v. 12., n. 4, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTIN, G.; STAYNES, H. Managerial Competences in Small Firms. **The Journal of Management Development**, v.13, n. 7, 1994.

MASSUKADO, M. S. **Recursos organizacionais e recursos turísticos na gestão pública do Turismo: os casos de Curitiba e Foz do Iguaçu**. Curitiba, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). – Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração - Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

MCCLELLAND, D. Business Drive and national achievement. **Harvard Business Review**, 1962, p. 99 – 112.

MELO, A. A.; FARIAS, J. S. O setor turístico de hospitalidade: um estudo do perfil do dirigente de pousadas e da satisfação gerada por este tipo de empreendimento. **Turismo e Ação – Visão e Ação**. v. 5, n. 3, set/dez. 2003.

MIRABILLE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training & Development**, v. 51, n. 8, p. 73, 1997.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos**. Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MORRISON, A. (Editor). **Entrepreneurship – an international perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MORRISON, A. A contextualization of entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, V. 12, n. 4, 2006.

NASSIF, V. M. J.; GHOBIL, A. N.; COSTA, A. C. F.; SILVA, N. S.; GUARDANI, F. Contribuição para o entendimento das competências do empreendedor: a derivação de um esquema a partir do relato de trajetórias empresariais em pequenas empresas. In: ENANPAD, 28. 2004, Curitiba. **ANAIS DO 28º ENANPAD**. PARANÁ: 2004.

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn and Bacon, 1997.

OLIVEIRA, A. P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

ONSTENK, J. Entrepreneurship and Vocational Education. **European Educational Research Journal**. V. 2, n. 1, 2003.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PAIVA Jr., F.; MELLO, S. C. L. Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de êxito Socialmente Reconhecido. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **ANAIS DO 27º ENANPAD**. SÃO PAULO: 2003.

PARANÁ. Secretaria de Estado do Turismo - SETU. **Política estadual de turismo 2003-2007**. Curitiba, 2003.

_____. **Política estadual de turismo 2003-2007**. Curitiba, 2004.

_____. **Dados estatísticos do turismo**. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/turismo/>>. Acesso em: 25 mar 2006.

PATTON, M. Q.; **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

PETERS, M.; BUHALIS, D. Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. **Education and Training**. v. 46, n. 8/9, 2004.

PETERS, M. Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism business. **Education and Training**. v. 47, n. 8/9, 2005.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **ANAIS DO 29º ENANPAD**. BRASÍLIA: 2005

ROESSINGH, C.; DUIJNHOFEN, H. Small entrepreneurs and shifting identities: the case os tourism in Puerto Plata – Dominican Republic. **Journal of Tourism and Cultural Change**. V. 2, n. 3, 2004.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work**: an interpretative approach. The Academy of Management Journal, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business studentes**. England: Pearson Education, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Observatório Sebrae, 2005.

SNELL, R.; LAU A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n.4, 1994.

SOUZA, E. L. C. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 134-146.

SOUZA, E. L. C.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

SOUZA, E. L. C.; SOUZA, C. C. L. Atitude empreendedora: um estudo em organizações brasileiras. In: Enanpad, 30, 2006, Salvador. **ANAIS DO 30º ENANPAD**. BAHIA: 2006.

SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work**: models for superior performance, New York: John Wiley & Sons, 1994.

STAKE, R. E., **The art of case study research**. Tousand Oaks CA., Sage, 1995.

SZIVAS, E. Entrance into tourism entrepreneurship: a UK case study. **Tourism and hospitality research**. V. 3, n. 2, 2001.

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em pequenas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Jan/ Mar 2004a – 105 – 128

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Analisando obstáculos ao desempenho de pequenos negócios no setor hoteleiro. **Organização & Sociedade**, V.11, n. 30, Edição Mai/Ago 2004b

TEIXEIRA, H. A. A trajetória dos pequenos negócios do ramo de turismo na região de Belo Horizonte e Poços de Caldas (MG): um estudo sobre o mito ou a realidade do processo de empreendedorismo. In: Enanpad, 25, 2001, Campinas. **ANAIS DO 25º ENANPAD**. CAMPINAS: 2001.

VALLE, P. R. A.; MACKE, J. Metodologia Para Identificação de Competências Em Uma Empresa de Pequeno Porte. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **ANAIS DO 28º ENANPAD**. PARANÁ: 2004.

VIDAL, F. A. B.; SANTOS FILHO, J. L. Comportamento empreendedor do gerente-proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **ANAIS DO 27º ENANPAD**. SÃO PAULO: 2003.

WANG, Z. M. Managerial competence modelling and development of organizational psychology: a Chinese approach. **International Journal of Psychology**, v. 38, n. 5, 2003.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.

WINTERTON, J. et al. **Future Skill needs for managers**. DfEE Briefing. N. 181, 2000

WORLD TOURISM ORGANIZATION (WTO). **Tourism Highlights**. 2005 Edition.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

8. APÊNDICE

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Informações da Empresa

Hotel: _____ Data: ____/____/2006
 Endereço: _____
 Fone: _____
 Site: _____ e-mail: _____
 Número de funcionários - TOTAL: _____ Funcionários – Adm: _____
 funcionários – Oper. _____ Data de fundação: ____/____/____
 Porte da empresa: () Pequeno () Médio () Grande UH's _____
 Este hotel possui filiais ? () sim () não Quantas _____ Onde: _____
 Principais concorrentes: _____

a) Qual é a estrutura organizacional da empresa atualmente ??? É organizada por departamentos, setores ?? Quais ?

b) O hotel tem familiares do senhor como funcionários ? Em quais funções ?

c) Quais são os principais serviços/diferenciais oferecidos pelo hotel ?
 () internet () sala de reunião () salão de jogos () piscina ()
 salão para eventos () sala de ginástica/fitness () restaurante
 () bar () estacionamento
 () outros: _____

d) Qual a faixa de preços da diária que adota ?
 Até 50 reais () De 50 a 70 reais () De 70 a 100 reais () Mais de 100 reais
 Qual é o critério utilizado para definir estes preços ?

e) Quem são os seus principais clientes ? Qual é o perfil dos mesmos e qual é o tempo médio de permanência ?

f) número médio de clientes/mês:
 alta temporada _____ (Ref. Meses de _____)
 baixa temporada _____ (Ref. Meses de _____)

Informações do Entrevistado

Nome do Entrevistado _____

Sexo: ____ Idade ____

Formação: () pós-graduado () Sup. Completo () Sup. Incomp. () 2º grau completo () 2º grau incompleto () 1º grau completo () 1º grau incompleto

Curso : _____

Posição na Empresa: () único proprietário () sócio

a) Qual era a sua atividade profissional antes de administrar o hotel ?

b) Existe algum empresário na sua família ? teve alguém como modelo para empreender ?

c) Quais na sua opinião são suas características pessoais mais importantes para a gestão do hotel ?

COMPETÊNCIAS

a) COMPETÊNCIA DE OPORTUNIDADES - Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa (agregar valor ao indivíduo e organização)

1. Como surgiu a idéia de ser empreendedor ?

2. Por que a opção pelo setor hoteleiro ? O senhor tinha identificado mais oportunidades na época ?

3. A escolha foi baseada em algum tipo de dado ou pesquisa de marketing ?

4. Para abrir um negócio neste setor, é necessário algum tipo de conhecimento específico ? Qual (ou quais) ?

5. O hotel foi construído adquirido através de capital próprio ou de terceiros ?

6. Na época, quais foram as principais dificuldades encontradas para a abertura da empresa ? Hoje seriam os mesmos problemas, caso alguém resolva empreender neste setor ?

7. De maneira geral, como o senhor age em relação a resolução de problemas ?

8. Prefere antecipar-se a eles ou utiliza medidas corretivas posteriores?

9. Cite algumas inovações que o senhor implantou no hotel.

10. O que é que lhe dá mais prazer no processo de inovar e empreender ?

11. Na sua opinião, existe algum nicho dentro do setor hoteleiro que poderá ser explorado e que possui grande potencial de mercado ?

b) COMPETÊNCIA DE COMUNICAÇÃO - Comunicar-se/Relacionar-se (agregar valor ao indivíduo e organização)

12. Descreva como é o seu relacionamento com os colaboradores do hotel ?

13. Como você procura fazer a integração de sua equipe ? Isto realmente é importante para o dia-a-dia do hotel ?

14. Procura fazer reuniões periódicas com sua equipe ? O que vocês geralmente discutem e como funciona a participação dos seus funcionários ?

15. É feito algum de tipo de treinamento específico para o atendimento dos clientes ? Como são preparados os seus funcionários ?

16. Quais são os argumentos que o senhor utiliza para convencer os clientes a contratarem seus serviços ?

17. Comente como é o relacionamento com os fornecedores ? São feitas visitas ou contatos periódicos ?

18. O senhor procura utilizar algum tipo de marketing ou propaganda, para se relacionar com os clientes ? Quais ?

Folhetos () Mapas/guias () Televisão () Rádio ()
Jornal () Placas luminosas () Páginas amarelas () Mala direta ()
Internet () Banner () Outros _____

19. O senhor é membro de grupos ou associações ligadas à hotelaria ? Este relacionamento traz algum tipo de benefício para a sua empresa ou para o senhor, como empreendedor ? quais ?

20. Além disto, vocês teriam algum tipo de relacionamento com órgãos públicos ? Como isto ocorre ?

21. O senhor acha que o governo municipal, estadual ou federal apóia adequadamente o setor hoteleiro ?

22. Existe algum tipo de parceria entre o seu hotel e outras empresas do setor turístico ou hoteleiro ? Como isto ocorre ? Cite benefícios para a sua empresa e como seu hotel contribui para estas parcerias.

23. Você teria algum outro parceiro de negócios importante ? Comente...

24. Qual é a importância da comunicação e negociação para o seu empreendimento ? O que o senhor considera fundamental para um bom negociador ? Cite exemplos de uma boa negociação para o seu hotel.
25. Você geralmente participa da resolução de conflitos pessoalmente ou delega esta função para outra pessoa ?
26. Como um empreendedor pode influenciar positivamente outras pessoas ? O que o senhor geralmente faz para convencer outras pessoas de seu relacionamento, sobre determinado assunto ?

c) COMPETÊNCIA DE COMPROMETIMENTO - Comprometer-se/assumir responsabilidades (agregar valor ao indivíduo e organização)

27. Sabemos que criar e administrar um empreendimento é altamente desafiador. O senhor poderia comentar as principais dificuldades ou obstáculos encontrados até hoje e como procurou encarar todos estes problemas.
28. De maneira geral, como o senhor lida com objetivos de longo prazo do hotel ? Consegue manter-se no “caminho” ? Cite alguns objetivos alcançados satisfatoriamente ?
29. Quantas horas o senhor trabalha por dia no hotel ? Costuma fazer “horas extras” ?
30. E em relação a trabalhar nos finais de semana ? Costuma trabalhar sábados e/ou domingos ?
31. Em uma escala de prioridades em sua vida como o senhor classificaria o grau de importância do seu empreendimento ?
32. O que geralmente o senhor faz para motivar ou recompensar seus funcionários ?
33. O senhor considera o valor dos salários de sua equipe justa em relação ao que é pago pelo mercado ? Qual é a percepção deles em relação a este assunto ?
34. O senhor oferece algum tipo de benefício aos seus funcionários (assistência médica, odontológica, vale-alimentação, etc...) ?
35. Quais seriam os principais valores ou crenças do hotel ??? Como o senhor procura manter e disseminar esta filosofia ?

36. Existe algum programa formal ou orientação para que se atinja o máximo de qualidade e satisfação no atendimento dos seus clientes ? Como isto ocorre ?
37. O senhor consegue mensurar ou avaliar a qualidade e satisfação dos seus clientes ? De que forma isto é feito ? Qual é a imagem que os clientes tem do hotel ?
38. Como o senhor avalia o desempenho do hotel nos últimos 03 anos ? O que vocês tem feito para se atingir melhores resultados nos próximos anos ? (TENHO DÚVIDA SE ESTARIA NESSA COMPETÊNCIA)

d) COMPETÊNCIA DE PLANEJAMENTO - Ter visão estratégica/planejar (agregar valor ao indivíduo e organização)

39. Como o senhor quer que o seu hotel esteja daqui a um ano ? E daqui a 05 anos ?
40. Diante da vinda de hotéis de rede e aumento da concorrência, como o senhor acha que ficará o mercado hoteleiro de Curitiba ?
41. Tente detalhar os principais objetivos que o senhor quer atingir este ano em relação a:
EXISTEM ALGUMAS METAS RELACIONADAS A: DE EXEMPLOS...
- Clientes:
Funcionários:
processos internos:
Finanças:
Mercado:
42. Como o senhor procurará trabalhar nos próximos anos, em relação ao perfil dos clientes ? terá foco em qual tipo de cliente ?
43. Faz algum tipo de acompanhamento periódico dos seus resultados ou atingimento de metas ? Caso algo não esteja indo bem, é feita alguma mudança no planejamento inicial ?
44. O senhor faz algum tipo de orçamento, no início de cada ano (referente a investimentos, gastos com reformas, empréstimos, etc...) ? Como é este orçamento ?
45. Quem são os principais concorrentes diretos do hotel ? É feito algum tipo de planejamento anual para conseguir “vencê-los” ?
46. Como o senhor avalia o trabalho dos seus principais concorrentes ? O senhor faz visitas periódicas pessoais a outros hotéis ?

47. Cite os pontos positivos e negativos do seu hotel, em relação aos concorrentes diretos. Se fôssemos elaborar um ranking, o senhor acha que o seu hotel estaria entre os melhores do setor ?

e) COMPETÊNCIA DE MOBILIZAÇÃO - Mobilizar/organizar/agir (agregar valor ao indivíduo e organização)

48. O senhor se envolve com a rotina, com as operações do dia a dia ? Têm quantas pessoas que se reportam a você ? Você delega responsabilidades ?

49. É feito algum tipo de avaliação individual do desempenho dos seus funcionários ? Como o senhor dá o “feedback” do desempenho de cada funcionário ?

50. Na hora de contratar um novo funcionário, o que o senhor leva em conta no processo seletivo ?

51. Tem intenção de contratar novos funcionários ou considera o quadro de pessoal adequado ?

52. Já foi utilizado algum tipo de apoio externo de consultores, para algum projeto ? Detalhe o projeto e resultados.

53. O que o senhor diria que é diferente na maneira como comanda a empresa, em relação a outros donos de hotéis ?

54. Como o senhor avalia o mobiliário hoje do hotel ? Com que periodicidade são feitas compras de novos móveis ou equipamentos ?

55. Como avalia a estrutura física do hotel ? Foram feitos algum tipo de reparos recentes ? Existe algo previsto ?

56. Na sua visão, o senhor mudou o estilo de gerenciamento, desde que fundou a empresa ? Que pontos foram melhorados ?

O SENHOR ACHA QUE MUDOU A FORMA DE ADMINISTRAR O HOTEL, DESDE O INICIO DE EXEMPLOS...

57. A empresa hoje investe em algum tipo de tecnologia (computadores, internet, sistemas, softwares, etc) ? Quais ? Qual o impacto desta tecnologia no desempenho do hotel ?

58. De que forma é feito o controle do caixa ?

59. Como o senhor define onde investir recursos financeiros ? Existe um procedimento ou critério para isto ?

60. Em relação à organização dos processos internos, existe algum procedimento formal escrito que é seguido por todos ? Como são treinados os funcionários em relação aos processos internos ?

f) COMPETÊNCIA DE QUALIDADE DE VIDA - Saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida (agregar valor ao indivíduo e organização)

61. Atualmente o senhor desempenha alguma outra atividade profissional ? Qual ? Como o senhor divide o tempo entre estas atividades ?

62. De maneira geral, você consegue desempenhar todas as tarefas que você se propõe, com a qualidade e tempo adequados ?

63. Como você classificaria o seu nível de stress no trabalho (baixo, médio ou alto) ?

64. Você faz alguma atividade para procurar melhorar a sua qualidade de vida ? Qual ?

65. Qual é a importância da qualidade de vida no seu dia-a-dia ?

66. Você tira férias regularmente ? Pensa em se aposentar das atividades do hotel futuramente ?

67. É feito algum trabalho de responsabilidade social no hotel ? Comente o trabalho e quais benefícios trazem ao senhor e aos funcionários.

68. Qual é o papel da ética na administração do seu empreendimento ? O senhor já teve problemas relacionados a este assunto ?

69. Cite algumas atividades feitas pelo hotel, envolvendo a equipe e que tiveram o objetivo de divertir e integrar os funcionários.

g) COMPETÊNCIA DE INTERPRETAÇÃO – Saber aprender/interpretar (agregar valor ao indivíduo e organização)

70. Quais conhecimentos, habilidades ou atitudes o senhor acha importante um empreendedor possuir, para desempenhar um bom papel como empresário do setor hoteleiro ?

71. Como o senhor geralmente adquire um novo conhecimento, habilidade ou atitude ?

72. Já fez algum curso específico voltado para o setor hoteleiro ? Caso positivo, qual curso, instituição e carga horária. O que achou do curso ?

73. E cursos de gestão (marketing, finanças, rh, produção, estratégia) ??? Qual foi a sua avaliação e retorno prático para o dia a dia no hotel ?

74. Quais cursos ou treinamentos o senhor gostaria de fazer ? Por que ?

75. Qual a técnica de treinamento que o Sr considera mais adequada para os pequenos empresários?

Seminários/palestras () Cursos () Discussões em pequenos grupos ()

) Workshop/Oficinas () Online () Congressos/ Feiras () Outros

Por que ?

76. Como o Sr (a) sente que aprende mais facilmente? Por favor assinale a forma preferida.

Lendo () Observando () Fazendo () Participando de cursos () Através de amigos ()

Comente _____

77. Diante de situações desafiadoras e que envolvam riscos, como geralmente o senhor procede para avaliar, raciocinar e decidir por soluções ?

78. Como o senhor geralmente toma decisões difíceis ? Baseia-se na intuição em algum momento ?

h) QUESTÕES GERAIS – competências gerais

79. Das competências abaixo, enumere de 1 a 7 de acordo com a ordem de importância. Procure sempre associar à idéia de geração de valor ao indivíduo organização:

() Saber identificar oportunidades/tomar iniciativa

() Comunicar-se/Relacionar-se

() Comprometer-se/assumir responsabilidades

() Ter visão estratégica/planejar

() Mobilizar/organizar/agir

() Saber equilibrar/gerenciar qualidade de vida

() Saber aprender/interpretar

80. Na sua opinião, quais destas competências anteriormente citadas são fundamentais e que você não possui atualmente e que gostaria de desenvolver ?